

原力觉醒

如何打造企业文化内生力？

荆玉成◎著

一个零起步央企文化软实力九年淬炼之路

国家之重器　文化之微观



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:原力觉醒

作者:荆玉成

ISBN:9787508661667

中信出版集团制作发行

序一
文化引领未来

早春时节，玉成将《原力觉醒》书稿送我，请我为序。近三十篇文章细细读来，我感到惊喜、感动，更深深地体会到一种温暖和力量。

我与玉成共事九年，一起愉快地走过一段岁月。在企业文化建设上面，玉成有着丰富的经验，称得上是一名专家。九年的时间里，他和他的团队始终有想法、有做法，那种干事创业的激情、忘我投入的干劲、追求卓越的态度，常常感染着我。回首“三和文化”的成长与“和文化”的诞生，我由衷地为有这样一批优秀的工作伙伴、知心朋友感到欣慰和自豪。

我常说，做人不能没有理想。做企业同样如是。企业三年赚钱可以靠运气，五年赢利可以靠经验，十年发展可以靠制度，但要想长盛不衰，基业长青，就必须靠文化。文化是企业发展的基因，比如熊猫和老鼠，熊猫出生时也很小，但它几年后就可以长成一只大熊猫，老鼠则无论长到多少年都是一只小动物，就是因为基因不同。作为管理者，我始终真心认同并努力实践着这个观点：企业有文化才有未来。

这也让我回想起九年来三千三百个日日夜夜，我和国家核电人、国家电投人一起奋斗、拼搏、创新的岁月，那些艰辛与困惑，那些收获与喜悦，让我们共同将三代核电自主化工作，从谈判桌边的议题，一步步变成合同、工程图纸、依托项目建设，变成具有自主知识产权的中国名片。这九年，我们始终坚定笃行，在建设物质电站的同时，不遗余力地建设“精神电站”，打造具有央企特色、自身特点的企业文

化。从这个意义上讲，这本书是对国家核电、国家电投企业文化建设的全面总结与系统展示，也是企业文化微观实践的一个有益尝试和探索。

总结和实践都是为了更好地向前走。书中条分缕析的文化元素和丰富新颖的观念方法，独特的艺术视角与深厚的人文情怀，也会为企业管理者与企业文化工作者打开另一扇窗，让大家看见一条新路，收获不一样的感悟。

王炳华

中国电力投资集团公司、国家核电技术公司

第一任董事长（总经理）、党组书记

现任国家电力投资集团公司董事长、党组书记

序二
文化管理的卓越实践

这些年来，关于国企的争论，尤其是如何搞好国有企业的争论从未停止。而我试图从国家核电技术公司九年的成长历程中，从一个侧面找寻答案。

国家核电技术公司作为一家中央骨干企业，主要从事三代核电技术引进、消化、吸收和再创新工作，从美国西屋公司引进最先进的三代核电技术，在中国进行4台依托项目建设，然后再创新成具有自主知识产权的CAP1400技术。这九年，他们始终与时代赛跑，向国际标杆靠拢，走出了一条有中国特色的三代核电自主化之路。归结起来，其成功的关键之一在于对文化管理的有效实践，具体则表现在使命驱动、价值观整合、集体奋斗这三个方面。

使命驱动。一个企业最重要且最难能可贵的是强大的使命感。在推动中国由核电大国向核电强国迈进的过程中，国家核电满怀对于人类未来和国家使命的责任感，主动担当，主动作为，主动发展，走出了一条前人没有走过的路，进而推动了中国核电自主化水平实现整体性跃升。

价值观整合。国家核电着力以“三和文化”统一全员价值认同，坚持“以核为先、以合为贵、以和为本”的核心价值取向，推动形成了上下一致的价值立场和共同行为导向，打造出国家核电人独有的那股子“精气神”。

集体奋斗。对任何企业来说，没有奋斗就没有未来。国家核电始终秉持“以奋斗者为本”的核心理念，始终保持奋斗精神和创业激情，按照既定的目标，义无反顾、一往无前地往前走、向前冲，最终成为世界核电发展的重要一极。

从这样一个背景、这样一个视角，再来阅读《原力觉醒》，就会让你感到特别惊喜。因为，这本书不仅系统记录了国家核电在文化管理方面的尝试和思考，更重要的是对文化管理的具体实践进行了系统推进，卓越实践，拓展了文化管理的新视角、新思路、新方法，鲜明地提出了文化管理的三个维度：一是文化元素。作者秉持理性态度和求实精神，着力挖掘文化建设中微观元素的作用，对理念、行为、色彩、音乐、标识、新媒体平台、文化仪式、文化产品等精耕细作，试图从实践感知中给出具体答案。二是文化方法。作者用自己的系统实践和深度思考，精准回答了文化宣贯、文化设计、文化研讨、价值观考核等一系列重大问题，让价值取向和理念真正流动起来，并深刻地融入员工的思想和行动。三是文化态度。本书以俯瞰的视角扫描企业和企业文化，归纳梳理出生活、文化与企业的关系；以虔诚的情怀和执着的追求，廓清了文化管理的新态度。

中国已全面进入价值重构期，烂企业活得也很好的时代已经一去不返。只有那些在结构变化中洞见机遇，朝正确的方向转型，全力推进文化管理的企业才能在这一轮调整中涅槃重生。毫无疑问，国家电投、国家核电已经做了卓越的实践，玉成先生的《原力觉醒》则提供了一个范本。

彭剑锋

中国人民大学博士生导师

华夏基石管理咨询集团董事长

序三
有感情　有温度　有细节

九年时间，先后经历一家中央企业的创立和一家中央企业的重组，并在这种背景、这种规模的两家骨干央企中，先后两次亲自领导、亲身实践企业文化的系统构建工作，这就是本书的作者荆玉成。对于一个人来讲，能有这样的经历，不能不说是万般难得的机缘。

我认识玉成已有多年，中国企业文化研究会对于他这些年先后在国家核电以及国家电投这两家中央企业中系统推进企业文化实践非常了解，并对其成果在多种场合以多种形式进行推广。同时，我在一些关于企业文化的重要会议或者论坛上，每每能听到他独到的见解和思考。这些，不仅源于他对于企业文化理论的透彻把握，更源于他在这方面的系统实践和丰富经历，尤其是对于企业文化的虔诚情怀、细腻感情和倾心投入。

而当我读到眼前这本书稿的时候，感觉更是意料外的惊喜。企业文化理论自20世纪80年代初诞生并传入中国至今，这方面的著作可谓琳琅满目。但本书的独特之处在于，它不同于企业文化理论著作那般枯燥、缺少实操性；也不同于专业咨询机构的出版物那般泛泛而谈、缺少细节。这是来自企业、来自多年亲身从事企业文化工作的实践者，对于企业文化具体工作的真切感受以及所思所想、所作所为。它有感情、有温度、有细节，同时饱含人文精神和艺术之心。

作者对于自己九年来所从事的企业文化工作的感情，浸透于全书字里行间，包括企业标识的设计、企业性格色彩的运用、核心价值观的提炼、司歌的征集、“新春和会”的组织、企业内刊的创办等等，一

件件娓娓道来，如数家珍，深深的感触以及满满的喜悦同时跃然纸上。

作为一位造诣颇深的现代派画家，作者在企业文化工作中往往不自觉地加入艺术的思维和人文的眼光，并使这项工作充满人文精神和艺术质感，比如对于“新春和会”的用心组织，比如对于企业内刊的精心设计，尤其是旁若无人跳舞的态度，让人感受到一种完全不同寻常的企业文化工作体验。

作者对于一些具体工作细节的呈现，格外令人印象深刻。比如文化研讨营从地点的选择、主题的确定、背景的设计、文案的起草到营长、升旗、宣誓、讲解、研讨、案例、写信、展示等各方面细节，都一一道来，读后犹如亲身经历了一般。

我相信，每一位用心的读者都能从中得到启迪。尤其是从事企业文化相关工作的人们，更会有许多感同身受之处，更能直接从中学习到做好企业文化具体工作的路径和方法。

这类著作，一直都是少见的，因此，本书出版的价值也就非比寻常。

孟凡驰

中国企业文化研究会常务副会长兼秘书长

自序
一个时代终于来临：文化正是人类的最终目的

这是个巨变的时代，这是个原力觉醒的时代。

它让文化建设的微观元素迅速觉醒，它让文化作为企业的原力开始觉悟。一个时代是那么神奇和不可思议，微观与宏观，小宇宙与大世界，在这一刻彼此联姻和合，开启了文化原力的链式反应。康德说："文化正是人类乃至全部存在的最终目的。"一场由文化引发的"变革"，也许在下一刻将演绎成企业的真正革命。

一个时代终于来临。

两件大事

"有时，你不会知道一个时刻真正的价值，直到它变成记忆。"这是英国摇滚歌星大卫·鲍伊2016年1月11日过世后，其夫人讲的一句让人刻骨铭心的话。

九年前，一个偶然机会，朋友建议我回京到一家刚成立的央企工作。这家央企，就是之后我一直奋斗了九年的国家核电技术公司（简称"国家核电"）。

从加入国家核电第一天起，我就开始思考构建企业文化。我像一只采蜜的蜜蜂，三千个日日夜夜，乐此不疲地耕耘，"三和文化"便是

我和同事们共同浇灌的一棵参天大树，“六合之花”是树中之冠。

人生真是不可思议。2007年7月27日我到国家核电报到，28日在上海核工程研究设计院（简称“上海核工院”）参加公司第一次年度工作会。八年后的同一天，也就是2015年7月27日，公司宣布我为重组整合后的新公司企业文化部门负责人，继续推进国家电力投资集团公司（简称“国家电投”）企业文化工作。

过去九年我经历的两件人生大事，促动我写这本书。我想把这九年文化建设的微观实践写下，把这九年的生命印迹写下。贾平凹说：“当五十岁的时候，不，在四十岁之后，你会明白人的一生其实干不了几样事情，而且所干的事情都是在寻找自己的位置。”贾平凹说出他的心声，也说到我的心坎上。

创立

进入21世纪，中国经济持续高速增长，对能源提出巨大需求。长期以来，中国能源结构非常单一，以火电为主耗费了大量煤炭资源，给环境带来巨大压力。于是，中国政府在21世纪初，做出“积极发展核电”的战略部署。在这一大背景下，中国政府做出从国外引进先进核电技术的决定，积极推动中国核电技术的创新发展。



国家核电技术公司2007年5月22日在人民大会堂揭牌成立

2003年7月，国务院成立核电招标领导小组，由原核工业部常务副部长陈肇博同志担任组长，组成数十人团队，历时三年向全世界进行招标，最终选择美国AP1000三代核电技术。

之后，中央决定成立一家中央骨干企业，来主导三代核电技术引进、消化、吸收和再创新。2007年5月22日，国家核电技术公司在人民

大会堂宣告成立，王炳华从中电投集团党组书记、总经理，调任国家核电担任党组书记、董事长。

国家核电组建之初，员工1366人，所属企业仅两家，分别是来自中核集团的上海核工院，以及国家电网旗下山东电力的山东电力设计研究咨询院（简称“山东院”）。上海核工院成立于1970年2月8日，主要从事核电站的核岛设计，中国第一座核电站——秦山一期就由该院设计；山东院1958年从北京电力设计院分出，主要从事火电和电网设计。

从某种意义上讲，国家核电的成立，是中国核电体制改革的产物。作为三代核电技术引进、工程建设、自主发展的载体，引进具有国际先进水平的第三代先进压水堆核电技术，并通过建设依托项目，组织进行关键技术攻关和研发创新，走出一条核电自主化发展道路，这是国家核电的历史使命。

2007年7月，国家核电与西屋公司正式签署技术转让协议，标志中国改革开放以来，最大的能源技术引进项目开始实施，与西屋公司的合作，由此拉开序幕。

一个新事物的产生，需要天时地利人和。该来的时候，浩浩荡荡，这就是潮流的趋势、历史的力量。



国家核电与美国西屋公司签署三代核电自主化依托项目技术转让协议

三和文化

2003年4月25日，北京“非典”肆虐，全城一片萧然。此时我踏上了前往甘肃的征程，在那里一干就是四年多，大部分时间是在省国资委。这之前，1992年10月23日，我从北京交通大学调去铁道部，在部机关工作了十一年。那时常说铁路政企不分，被形容为“狮身人面”，企业政府兼备，但更多的职能还是企业。因此，我对企业工作并不陌生。

国家核电成立之初，员工来自五湖四海，思想观念急需整合，需要建立统一的企业文化，进行价值理念引导。我着手的第一个文化项目，是创办企业内刊。2007年9月，分管领导李立金找到我，说炳华同

志要求办一个纸质媒体，希望我们就此调研，拟出方案。那段时间，我们将各类报刊进行系统梳理，发现报纸的生命力、内容含量、传播力等都不如杂志。随后，我们将目光聚焦杂志，广泛搜集能见到的各种杂志，甚至把宜家广告宣传册、饭店品牌刊物、衣服品牌介绍等都一一拿来，仔细研究用纸、开本、装订、编排、风格以及刊物名称等细节。一个月后《和》杂志创刊，月刊，每期64页，公司员工人手一册，并以其独有的形式和文化质感，获得各方的认同和喜爱。

企业文化核心要件和基点是核心价值观，由此衍生出其他企业理念、公司标识和司歌，这是所有企业文化建设的逻辑起点。2007年11月，公司确立“以核为先”“以合为贵”“以和为本”的理念。2008年1月18日，在国家核电第一次年度工作会议上，“三和文化”被正式提出，并写入工作报告。我们用了将近两年时间，完成理念体系的梳理工作，2009年3月正式发布“三和文化”。



2008年10月24日，国家核电标识“六合之花”正式发布



2009年3月24日，国家核电“三和文化”理念系统在京正式发布

2008年4月，公司将企业logo（标识）征集工作交给我们。记得当时我对公司领导讲：logo看似很小，但选出一个经典，还是挺费劲儿的。我们用半年时间向全社会广泛征集，包括公司全体员工，最终提交的三个方案来自东道、正邦两家本土专业设计公司。2008年10月25日，我们向社会发布公司标识——“六合之花”。

关于司歌的创作，我们从公司一成立就开始着手。起初，为了在节日娱乐和重大活动中有国家核电自己的声音，我们改编了数首歌曲，包括由儿歌《种太阳》改编的《我们种太阳》，由《爱的奉献》改编的《和之歌》，也包括为公司标识“六合之花”创作的《六合花开》等。一年后，又向全公司征集司歌，从征集到的40余首歌曲中，优中选优进行深度创作，请作曲家谱曲。2010年10月，司歌《和之歌》完成，同时有10余首歌曲逐渐成熟，开始形成国家核电歌曲的小氛围，尤以2011年国家核电新春音乐会在解放军歌剧院演出为标志。

“三和文化”理念体系发布后，我们着手全员宣传贯彻，标准是“一个都不能少”。采用两种形式：举办“三和文化”研讨营，所有处级以上干部，分期分批进行为期两天的专题培训；对新入职的员工进行“三和文化”培训，助推“三和文化”的普及。



国家电力投资集团公司位于北京金融大街的总部大楼

回顾这九年，我们推出了一系列文化品牌，创新了一系列文化产品，这些都是企业文化建设重要组成部分，九年后回头再看，依然熠熠生辉。其中，有一年一度的国家核电“新春和会”，有一年一度的公司周年庆王炳华的演讲，有一年一度的公司系统党群干部研训班，有一月一期的《和》杂志，有五彩缤纷、异彩纷呈的各类员工贺卡，有各具形态、富有内涵的文化产品，如九和鼎、万河石、和扇、“和而不同”漆盘、“三和文化”系列丛书，有所属单位创新文化、环境文化、安全文化、廉洁文化、奋斗文化等子文化的创建等。每一件作品，每一

项文化活动，都是一个温情记忆；每一个品牌，每一个子文化，都凝聚了国家核电人的聪明智慧。

“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”任正非的话如金声玉振。

重组

历经两年的酝酿协调，中央决定国家核电与中国电力投资集团公司（简称“中电投集团”）整合重组。

新公司成立后，文化融合重构被提到重要日程。一方面，我们着重思考新公司的理念体系，包括核心价值观。在大量搜集、研究两家企业文化建设资料基础上，形成两家企业文化的十大相同点和十大不同点，构建出框架体系。另一方面，征集新集团标识。与此前国家核电不同的是，这次主要向两家本土设计公司进行邀标，从两轮设计方案中选出三个方案，经过两个总部全体同事投票，党组会审议，最终确定“绿动未来”作为企业标识，这是2015年8月末的事。同时，我们紧锣密鼓地筹划国家电投理念识别系统，2015年9月形成比较成熟的文案，向所属单位、总部部门和党组成员征求意见。11月初党组会审议，敲定“和文化”理念体系。其最大特点是“和”，两个公司重组是“和”，核电与常规电是“和”，绿色能源、清洁能源的宗旨也是人与自然的“和”，两个企业原来共有的核心价值胎记也是“和”，于是就有了新公司的“和文化”。



国家电投“和文化”理念系统

2015年11月初，“和文化”一经发布，公司立即组织首轮两个班次的培训：首先对总部、本部部门主任以上所有干部，二级单位党政正职，用一天半时间进行集中培训；第二周，将所属单位分管领导、党群部主任、部分三级单位党委书记和企业文化主管200人集中，用三天时间进行企业文化骨干人员培训。同时，将2016年确定为企业文化宣贯年，对全体员工进行拉网式宣贯，并利用集团公司领导力学院、人才学院，针对不同班次穿插企业文化模块，进行日常企业文化培训。

当2016年新春钟声敲响的时刻，再回头看这九年经历的两件大事，一家新建央企的成长、壮大，两家中央骨干企业的重组整合，王炳华都是它们创始的领导者，而我作为企业文化建设的一名“园丁”，亲身实践了文化的创生与融合，这让我想起陶行知的一句话：人生为一大事来。

微观实践

当一切喧嚣沉寂之后，人们发现企业决胜千里、经营百年的不二法宝，乃是价值、理念、文化。国外的GE（通用电气）、谷歌，国内的华为、阿里巴巴、京东、海尔等，在这方面都有惊人的相似。而问题是，中国人往往更多地关注宏大的叙述、体系的构架，而那些微观细节、具体实操、工作方案，乃至色彩、设计、策划、方案、文化产品等实际运作环节，少有人详细阐述和描摹。恰恰这九年，每一天每一个细节，现实逼迫我们必须给出答案。

最为难得的是，一家央企从零起步，让我有机会在一张白纸上描绘它的文化脉络，一笔一笔地将它画得完整丰满，画出一棵枝繁叶茂的大树。当八年过去，又迎来两家央企的重组，这其中的甘苦，只有亲身经历才知其真味。央企零起步、重组融合、微观实践、艺术家之心等这些独有的经历和价值取向，构成了这份礼物、这份情感、这份记忆。

文化是一个不断创新的过程，是一个动态体系，有其自身发展客观规律，而且具有时代性、民族性和行业性。我从四个维度去理解、认识和建构企业文化。一是微观世界，实操的程序、标准、逻辑、关键节点和审美视角等，试图以个人感受、体会、实践，给出一个个具体答案；二是如何让价值、观念在企业内部自由而欢畅地流动，让每个个体在文化的流动中觉醒，焕发企业中作为个体的人的精神觉醒——原力觉醒；三是试图简单明了地描述，这九年如何以“旁若无人舞蹈”的心态，努力“站到文化制高点上”，去构架企业文化体系，打造企业文化精品和品牌，让我获得收获和满足；四是从社会俯瞰企业和企业文化，归纳梳理生活、文化与企业的关系。一切文化的原点，都是由人类生活引发的，企业文化最终要归结到生活，最高境界仍然是生活。

回顾这九年，可用陶渊明的诗句“虽未量岁功，即事多所欣”名之。从加入国家核电那天起，我就满怀欣喜直至今天，这也是我过去无法预期和企盼的，真所谓“可遇不可求”。

自省

某天清晨，半睡半醒间，若干词句浮游而出，它们嬉笑着悠闲地来到我的面前。首先是文化情怀。我脑海里浮现的是2010年8月西藏的画面，荒蛮的路上，大昭寺门口，白居寺晒佛节，扎什伦布寺辩经，举手投足间的虔诚，一个又一个长跪，仿佛用铁锤重重地敲打天堂的大门。做企业文化，内心不正是应有一种笃信虔诚、一种崇高膜拜的情感吗？这情怀，如暗夜里一盏孤灯洒下的清辉，让你不畏风雨，不问前程，笃信前行。其次是书卷气。有书香的弥漫和浸润，有汉字的胎记和隽美，不张扬、有品位，如低调内敛、深沉含蓄的美酒，不霸道而有张力，恬淡悠然地陪伴你；像荷塘上一阵阵微风，吹拂满塘含苞待放的花朵，美美地带你进入一个微醺奇妙的长夜。古人云：“三日不读书，便觉面目可憎，言语乏味。”我一直以为，做企业文化一定要有点儿书卷气，秉持一种文化态度，一种亘古不变的价值立场。再次是理性光芒。东方人眼里，理性即道，合乎规矩，合乎传统和祖制，合乎自然和社会法度，这一切都被视为理性；西方人眼里，一切科学、一切逻辑推理皆源于理性。在我看来，文化建设要有一点理性光芒，不困于主义，不惑于现实，紧扣时代，把握规律，在常识中寻找共识，在理性中寻找力量。最后是韧性品格。我生在北方农村，长在乡野田畴，二十岁离乡前，几乎所有农活都干过，这让我明白，天下事都是一点一滴干出来的。文化是慢功夫，务必一步一个脚印，一天一天地为之，不惜气力，不舍时光，方能有成。

康德说："要永远运用自己的理性，希望每一天都不蒙昧，不从众，不愚人，不虚度。"我觉得，最为重要的是走出不成熟的状态，去勇敢地拥抱理智，拥抱属于自己的天空。

这是个巨变的时代，这是个原力觉醒的时代。



微观
让美看得见

企业标识：一定是独一无二，一定是天马行空



国家电投

SPIC

国家电投“绿动未来”标识经半年两轮比选，终于从39个方案中浮出水面。上会研究时，同事提出能否将“红色”放在下旋，“绿色”放在上旋，当时我一惊。会议结束，我立刻找设计公司商议，并征询多方意见，得出三条结论：从色彩上讲，红色比绿色要重、要沉；红色象征国家使命，这是能源行业的基本特征，是前提和基础；而绿色则寓意清洁环保，象征国家电投“核电强国梦、绿色能源梦”的企业使命；传统文化认为“独阴不生，独阳不生，独天不生，三合然后生”。红色属阳，阳气向上生发，而绿色属阴，阴气向下行走，阴阳相交，相和相生。这三条理由，使我们决心将红色放在下旋，绿色调到上旋。

四条标准

标识图案是形象化的艺术概括，最终要形成较高的艺术欣赏价值。从这个意义上讲，企业标识作为企业最核心品牌，本质是一个审美问题。审美最大的一个特点，是没有终极标准。但征集logo作品时，我们是有自己的原则和标准的。

2008年，公司向全社会征集国家核电标识，这个过程既充满挑战，又非常刺激。

一般印象当中，是企业给出征集评选的标准，设计者根据这些标准，开始设计自己的方案。但实际情况是，设计者根据企业提供的所有信息，尤其是设计的原则要求，也就是企业给出的数条标准，将这些基本信息肢解开来，形成若干基本要素；然后，将这一系列基本要素按权重排序，将最关键最核心的要素筛选出来，根据几个关键要素开始构思、创意logo图形。往往一个团队在集体做完前期基础工作后，进入创意阶段单兵作战，然后团队将所有初级设计阶段方案，逐

一提出修改意见，集中集体智慧进行修改完善。最终，将团队认可的若干方案挑出，来参与企业的征集评选。设计的整个过程，本质是一个从感性到理性，再从理性到感性的认知过程。

公司征集logo碰到的第一个问题是用什么标准去选？我们集体讨论后确定四点：“三和文化”核心价值理念，核电作为清洁能源的行业属性，充满生机和活力的企业特征，独一无二的识别性。

东道公司设计国家核电标识时，对相关要素进行分解归类

考虑到国家核电刚刚成立，社会上还不大了解，所以我们决定向全社会征集，社会效果非常好，相当于一次免费的广告。

2008年4月，国家核电logo征集工作正式启动，在相关门户网站上发布消息，向全社会进行公开征集，其中包括国内顶尖设计公司，以及企业全体员工。那两个月，从全国各地征集来的方案，如雪片一般飘到金融街人寿大厦九层（公司租用的临时办公地点），服务员一天数次推着小车送征集方案，每打开一个方案，办公室里就是一片惊呼声，那些日子今天忆起还是那么温暖。

2015年国家电投征集logo的方法，不同于2008年的国家核电，因时间关系，采用邀标方式，向“东道”和“正邦”两家本土最大设计公司，也是八年来我们的长期合作伙伴发出邀请，为新公司——国家电力投资集团公司设计标识。

我们希望公司标识设计方案关注四点：清洁能源的行业属性，两家中央骨干企业重组的事实，时代特征，标识的识别性。20天后，两家公司设计了19个方案，与7年前相比，设计理念已有较大变化，方案更灵动、立体、新颖，可惜没有特别令人中意的。我们紧急磋商后，立即通知设计公司启动第二轮设计工作，核心是突破原有的设计框架，突出“厚重、稳定、简约、现代”八个字。这次两家公司更换了设计团队，仅用一周时间，又设计出20个方案。

我们在两轮39个设计方案基础上，评选出10个方案，再请专家将10个方案排出顺序，排名前三的方案提交党组会审定。上会的方案，足以看出设计公司的思考深度、创意的新颖度，其中，以结构立体、色彩渐变、形式单纯为最优最美。



2008年国家核电logo征集前10名作品



2015年国家电投logo征集前10名作品

市场、网络和专家的力量

以同样的方式征集，以相同的标准奖励，北京奥运会标识征集到1900个方案，国家核电标识征集到2800个方案。对照北京奥运会logo征集，我们静心思考这一结果，发现后者有三股力量发挥作用。

第一股力量是市场。市场经济条件下，一个产品的生产，只要给够市场报酬，让具备生产能力的人都参与进来，你要干的事就成功了一大半。所以，文化建设同样要尊重市场规律、价值规律，发挥价格的杠杆力量，这就是市场的魅力。

第二股力量是网络。现在回头审视，我们发现北京奥运会与国家核电使用同样的资源，运用了相同的方法途径和奖励机制，却收获了不等量的结果。毫无疑问，这肯定不是行业属性问题，而是两年时间差。两年时间里，互联网有了飞速发展，较奥运会征集方案时，网民大幅度增加。当时有一个统计，一个门户网站征集公告的阅读量与全国31个省市GDP（国内生产总值）成正比，阅读量最高的是广东，然后是北京、上海，最低的是西藏、宁夏、青海。与此同时，日本、欧洲、美国等地，都有相应的点击量。网络世界最有意思的是，它让全世界有此意愿的人都可以知道并且参与。

第三股力量是专家。国家核电logo方案征集初期，2800个方案如潮水般涌进我们的视野，每天都有惊喜，每一个logo都让人怦然心动，一时间我们眼花缭乱，见一个喜欢一个。这时，我告诫自己和团队，一定要冷静冷静再冷静，想明白、看清楚，不放过任何一个优秀方案，把最好的选出来。团队内部一遍一遍地欣赏、评论、投票，从2800个方案中选出300个。再请公司logo征集办公室的同事们投票，从这300个方案中选出160个，然后由公司全体员工网上投票选出30个方案。在这个过程中，我们发现一个奇特的现象：160个方案得票最高的是31%，最低的是5%。由此悟到：审美因人而异，没有终极标准。

评选接近尾声，难度越来越大，因为要敲定最终方案。我们将员工评选出的30个方案，由公司logo征集办公室再次投票选出10个方

案。将10个方案提交专家组，5位专家从设计、美学、结构、功能、匹配、应用、内涵等多个维度，逐个比选排序，最终敲定前三名。专家们眼光非常独到，考量的维度多元客观，坚定了我们选出最优企业标识的信心。

大千世界五彩缤纷，标识是一家企业给人的第一印象。实际上，企业标识是应用最为广泛，出现频率最高的视觉传播要素，大到楼宇上的标识，小到工牌、名片、徽章、稿纸，各个角落都会有它的影子，覆盖到所有产品和所有员工，与员工每天生活工作在一起。

给logo起名

当“六合之花”胜出后，我们越看越漂亮，越看越喜欢，但如何让员工认识“六合之花”，全面介绍其优点和个性，赋予它全新的内涵，成了一个新的课题。



2008年10月24日，国家核电向社会发布公司标识“六合之花”

首要的是给logo起名。国家核电的这个标识，整体上看是一朵花，给人感觉比较柔和、亲切。要知道核电在百姓心目中是很神秘的，与原子弹、氢弹等核武器以及战争有一定联系，所以一开始我们就非常坚定，一定要把核电温暖、阳光、清洁的内涵，在logo阐释中说清楚。花朵直观、温馨、柔和，形象生动，易于被人接受，自然界中百合花、迎春花都是六瓣。但直接称呼太具象，缺少力量感和文化内涵，相对有些弱。

国家核电作为一家中央骨干企业，使命是把美国西屋公司的核电技术引进中国，建设世界最先进的三代核电站，通过自主创新再把核电技术输出到其他国家，实现中国的核电强国梦。所以，logo的名字要和它的价值、理想、追求相匹配，于是我们由六瓣花想到“六合”这个概念。“六合”在中国传统文化里是天下的意思，具体讲是指东南西

北四方和天地，这与国家核电胸怀天下理想，立志让三代核电从中国走向世界，给世界带来温暖与光明的远大追求完全一致。

高铁开始走向世界了，国家核电的三代核电技术也一定会走向世界，也一定有能力、有底气走向世界。最终，我们以“六合之花”来命名国家核电标识，这个名字容易记、生动形象、有内涵，已成为国家核电最重要的品牌。

之后的重要工作是赋予logo内涵。要让全体员工看到“六合之花”，能马上联想到它的内在意义，让“三和文化”与“六合之花”之间产生价值连接与情感共鸣。“六合之花”整体造型如花朵一般，但从标识的几何中心看，它如同太阳一般熠熠生辉。《周易》里花属阴，太阳属阳，这样“六合之花”便形成了阴阳的合和，非常平衡和谐。同时，“六合之花”造型又像核岛堆芯的横截面，是反应堆形象化的一个写意造型，六角形内芯锐度十足，激情澎湃，热力四射；整体看外柔内刚，具有非常强的稳定性，给人带来一种安全感，这也是三代非能动核电站最大的特征。

经过数年实践，“六合之花”与“三和文化”之间已形成了一种内在的联系，不需要人为地进行过多讲解，它们之间没有牵强附会，完成了一种文化基因的自然天成。

看黑白稿效果

从确定国家核电的“六合之花”，到国家电投的“绿动未来”，我有一个最重要的体会，就是首先要看logo的黑白稿。去掉色彩，仔细审查黑白稿的美学效果，这对选择一个中意的企业标识尤为重要。黑白稿应用更广泛，一些基础性应用广泛采用黑白稿。2008年，国家核电

请专家评审时，专家们首先要看黑白稿，其中一个方案彩色非常漂亮，一看黑白稿美感不理想，只能忍痛割爱。

logo就像人的眼睛，它是一个企业的窗口，是企业里最小但也是含金量最高的一个产品，是一件精美简约的艺术品。实际上，企业标识设计不仅是一个图案设计，还要创造出一个具有商业价值的符号，通过这个符号将经营理念、企业特质和价值追求等，传递给社会公众。



看设计方案黑白稿的美学效果，对于选择一个中意的企业标识至关重要

logo应用的关键，是不同的人会有不同的看法。这个不同的看法有正面的，也有负面的。logo在设计和选定过程中，应具备破坏性思维，善于站在对立面去审视，甚至去挑剔。国家核电标识字体是为“六合之花”图形量身打造的，图形和文字之间相匹配，是一个完整的作品，突出了企业的个性。国家电投的“绿动未来”也是如此，虽然所属单位字体需单独设计，增加了一些工作时间，但设计后的字体与“绿动未来”图形相得益彰，标识效果更明显、亮丽、和谐，整体感更强。

精神象征

企业标识作为企业品牌与子品牌有若干组合方案，但一家企业只能有一个标识，一个整体形象。常识告诉我们，任何一个组织、政党或国家，都只能有一面旗帜、一个标识。这个标识是统一思想、统一信仰、统一价值的象征，也是一个情感凝聚、思想凝聚、价值凝聚、梦想凝聚的象征。

从这个意义上说，标识是最小的创作，又是最大的一件视觉产品、精神产品。表面看，它是单纯的图形设计，但其内在蕴含着最复杂的情感，技术含量可能不是最高的，但它的思想内涵最丰富。一个logo，就是一家企业灵魂的化身、精神的象征。

当然，就一个logo而言，优劣的主要判别标准是它的辨识度、个性和冲击力。好的logo一定是独一无二的，让人看一眼就忘不掉，这是优秀logo的最高标准。



娱乐活动谁都可以搞，关键看有没有灵魂。这个灵魂，就是企业文化图为国家电投司旗

企业性格色彩：永远的蓝

才女导演张艾嘉重返大银幕的新作《念念》，尝试突破自己，将电影的重心转向描摹“情绪”。影片里四个角色，张艾嘉特别为他们定制了“色彩计划”，每个人物都有专属的颜色。育美主打紫红色和绿色，表达了成熟优雅的性格；育美男友阿祥任性、执着，是满满热情的红色；压抑沉默的哥哥育男，选择了具有爆炸感的橘黄色，突出他对温暖的渴望；妈妈则是一抹蓝色，表现的却不再是忧郁，而是充满希望的人物性格。生活中亦是如此，色彩往往能非常好地表达情感，表达人们对精神世界的追求。

色彩

由某种色彩联想到某个企业，或者某个产品，产生归属感、亲切感，这就是色彩的独特魅力。企业性格色彩是根据企业自身的生产、经营以及价值观的个性，确定一种或几种颜色作为其性格表征，来彰显企业个性，彰显产品个性，彰显价值取向。

那么，如何解析出企业性格色彩？逻辑起点是企业的标识。从“六合之花”logo色彩中，解析出中国红、创想黄、能量橙、科技蓝四种色彩，组合成国家核电的企业性格色彩。

中国红取自“六合之花”外延最深沉的红色。红色象征忠诚、热情、勇气，中国红代表着国家的使命，契合“引领核电技术，发展清洁能源”这一企业使命。

能量橙取自“六合之花”渐变色中的橙色。橙色象征阳光、温暖、包容，体现了能源企业的行业属性，用这一色彩彰显“以核为先，以合为贵，以和为本”的企业核心价值观。

创想黄取自“六合之花”内环最明亮的黄色。黄色象征智慧、希望、光明，这是企业追求创新和激情的色彩表达，突显了“崇和、尚实、精诚、创想”的企业精神。

科技蓝源于标识的字体色彩，蓝色表达着永恒、真理、科学，表现了高新技术的企业定位，彰显了“建设核心技术突出、代表国家能力的创新型现代国有企业”的企业愿景。

企业性格色彩与企业的本质属性、价值追求有着内在的对应关系，时间长了这种对应关系就显得更直接，更富有感情，没必要过多解释，直接从色彩转换成感情，转换成独有的价值符号。



企业性格色彩的逻辑起点是企业标识

主色调

企业性格色彩怎样应用，这是摆在我们面前一个有意思的话题。国家核电下属单位虽然不多，但有若干单位在应用上做了突破性的尝试，把国家核电的企业文化表达得淋漓尽致。其中，国核电力规划设计研究院（简称“国核电力院”）就非常有典型性。

山东院加入国家核电后，根据产业布局需要，一部分留在山东，一部分整体搬迁至北京，在北京海淀区中关村环保科技示范园，用一年半时间建了一个新院，这就是国核电力院。该院从设计开始，就将“三和文化”理念和企业性格色彩融入其中，使得整个建筑群完成后，从里到外弥漫着国家核电的文化气息和色彩。



国核电力院大门入口右侧是一座醒目的标识牌，采用不锈钢材料仿天然石材



管理楼以“中国红”为主色调，符合管理层和管理部门忠诚、使命、严谨、传承的角色要求



生产楼以“创想黄”为主色调，为设计工作者提供富有雅致、活力、高效、创新氛围的色彩空间



培训楼以“能量橙”为主色调，传递青春、时尚、活力、开放的风格，符合培训楼学习、创想、探索的追求



科研楼以“科技蓝”为主色调，符合科技研发工作者严谨、求索、突破、进步的角色性格

在那个占地75亩的环境中，国核电力院为不同的楼宇，赋予各自不同的主体色彩，使得一个功能区呈现一种主色调。管理楼是“中国红”，培训楼是“能量橙”，两座生产楼均以“创想黄”为主色调，科研楼选用了“科技蓝”。走出每个楼层的电梯，见到的第一面墙的颜色就是其主色调，办公区大开间的主立柱也是其主色调，任何一个导示板、门牌号的基础色都是其主色调，对应的地下车库墙面涂刷的依然是其主色调。色彩简约，点缀有序，使企业主色调得到充分的表达，让环境富有节奏和美感。当管理人员坐进自己的办公室，“中国红”的色彩印象，或许会让他对手头的工作，心生更多的担当与谨慎；当生产人员在“创想黄”主导的环境中，打开一卷图纸展开工程设计，思路或更富活力，思维或更有新意，工作或更加高效，设计或更为卓越。色彩所导向的文化、所熏染的氛围、所传递的性格，就是这样自然而然、润物无声。



国核电力院管理楼大堂的装置艺术作品《和之歌》

性格

围绕国家核电企业性格色彩，国核电力院还设计和实践了一种强烈的鲜明的彰显。在最常用的接待室和最主要的会议室主墙面，悬挂的就是分别涂满了四种企业性格色彩的四张画，展示得简单而透彻，表达得直接而有力。这里的“交通要塞”上设计有企业性格色彩的图腾：管理楼一层大厅主墙面上悬挂着装置艺术作品《和之歌》，以抽象概括的表现形式，将企业性格色彩制成极简主义的钢制色板，又在色板之下选用琴弦塑“形”，用艺术语言吟唱出“和之歌”；纸艺壁饰作品《和悦长歌》与《意象》将企业性格色彩流淌在纸上、跃然于墙

上，展示在电源和电网这两个主要业务部门通往会议中心和职工餐厅的必经之处。



以企业性格色彩中的“中国红”“能量橙”的渐变过渡色所做的纸艺《和悦长歌》

实际上，他们还找到了另外一条平和的、细腻的路线，来延伸和充实企业性格色彩的魅力。比如说，职工餐厅的四个分区，就以企业性格色彩对座椅的分类来实现；为员工定制的笔筒，也有四种色彩让大家来选择；每一个休闲区摆放着若干书架，都是企业性格色彩的一种灵活搭配。很难得的是，国核电力院还积极用好文化活动的“场”，造好性格色彩的“势”，在现实工作和生活中，把氛围营造起来，让员工参与进来，将感觉激发出来，让大家既有所见、更有所思，在“感同身受”中实现对性格色彩的“心领神会”，实现对日常行为的“潜移默化”。在“三和文化”研讨营的开营式上，在新员工入职培训的结业礼上，在国庆文艺晚会的演出现场，或是企业负责人，或是优秀员工代表，拿起画笔，用四种色彩挥毫泼墨，留下一笔笔企业性格色彩的印记。


国核电力院办公区的茶歇区

企业文化、企业性格色彩与企业环境完美地结合到一起，形成一个独特的场效



到后来，他们甚至用企业性格色彩，改造园区内的自然——银杏、枫树、红叶石楠……被栽培在这里扎根生长。他们的官方微信“国核电力通讯社”，在2015年10月23日曾做了一期题为“好有性格的色彩”的推送，记录了被秋天拉进大自然的“中国红”“能量橙”和“创想黄”，还有自愿充当背景、挂满整个天空的“科技蓝”。

国核电力院把企业文化、企业性格色彩与企业环境完美地结合到一起，形成一个独特的场效。由此，我们从核心价值观，从理念系统延伸出来，到“六合之花”，再到企业性格色彩，由企业性格色彩往下走，往工作环境里延伸，到楼宇的色彩、园林设计、人文景观、雕塑艺术、版画艺术、导视系统等。这个延展过程，如果逻辑非常清晰，手段非常艺术，要素非常多元，就会让员工既能对企业文化有一个多角度的理解，也会让企业文化在无声无息中慢慢浸入每位员工的内心。

色彩是有温度的

牛顿1704年写了一本书叫《光学》，是最早研究光的著作。《光学》出版一百多年后，歌德出版《论色彩》。歌德说，色彩是光的行动，有行动就有痛苦，所以说色彩是带有情感的。当“赤橙黄绿青蓝紫”这七色被我们发现并应用时，我们就会觉得色彩既是一门科学又是一门艺术。

日常生活中，我们不是太在意光线和色彩的本身，因为人类更注重它的功能性，尤其是在温饱阶段。温饱问题解决后，才逐渐从物质层面上升到精神层面，色彩渐渐渗透到人的精神领域。画家闫平说，我这个中国女人对红色系抱有期望，比如粉红即使枯萎的状态也有一

种迷人的美感，我很喜欢粉色系，每当生活中碰到困难，甚至磨难，只要看到一眼粉色，就会让我留恋和热爱这个世界，它使我联想到婴儿的皮肤，想到让全世界的所有女人都渴望得到的爱情，它甚至弥补了我实际生活中真正缺少的关于浪漫的章节。在她的作品中，有很多与粉色系有联系的画作。

色彩与我们如影相随，既关乎我们的生活，也关乎我们的事业。中国企业长期以来注重产品生产，满足物质需求，没有很好地注重产品的外在美和色彩。中国经济三十多年飞速发展，人们对精神生活的需求，部分体现为对色彩的需求。企业作为社会细胞，作为经济体的单元，它的活力和社会之间产生了一种对应关系，对社会的感知最敏锐，所以企业怎样把色彩运用好，是一个基本问题。

永远的蓝

毫无疑问，色彩可以表达人们细微的感情，当人类用清晰的语言赋予其内涵并定格，色彩便以人类内心感知和深切体会的方式，固化于文化之中。在我们的观念中，每一种色彩其表层的感情对应，都有深刻的文化内涵的涌动。

原研哉在《白》一书中对“白”的阐释，让你认识到“白”成了哲学、禅悟和设计理念：黑与白是一种对立矛盾；空与白是事物的两面，是同一维度的两个空间；色彩即哲学。原研哉说，白是一种特别不寻常的颜色，因为它也可被视为没有颜色。“虽然一开始我是在写‘空’，但没多久我就发现，我其实是在说‘白’。通过与‘空’那宽广的含义谱系对峙，‘白’出现了。”简单地说，白同时是“全色”和“无色”。于是原研哉强调，白这种能够“脱离颜色”的特性使得它非常特殊，“不仅白的质地能强有力地唤起物质的物理性，它还能包含‘间’和‘余白’这

样的空间和时间感，或是‘无存’和‘零’这样的抽象概念。”[注]由此引发了我们对色彩另一维度的思考：文化内涵之外的哲学张力。

我曾画过一幅和企业性格色彩关系密切的作品，试图通过色彩来彰显企业价值追求。

上海核工院在行业内又叫728院，1970年2月8日由周恩来总理批准成立，由此在行业内得名。2015年2月8日是其建院45周年，该院启用了新办公楼，那是一座非常现代的漂亮大楼，他们请我为其创作一幅作品。

728院是中国第一座核电站——秦山核电站一期的设计者，我就问自己一个问题：建核电站最终目的是什么？生产清洁能源。从社会功能角度讲，清洁能源最终的目的，或者它的使命就是让天更蓝，云更白，山更青，水更绿，这应是作品最终要表达的核心主题。经过一周的构思，我在6米多长的画布上画出天空蓝，在蓝背景上再画出一道充满机理感的白色，用蓝与白两种最为纯粹的色彩表达这一主题。

“可见艺术品的本质在于把一个对象的基本特征，至少是重要的特征，表现得越占主导地位越好，越鲜明越好；艺术家为此特别删减那些遮盖特征的东西，挑出那些表明特征的东西，对于特征变质的部分都加以修正，对于特征消失的部分都加以改造。”[注]丹纳说出了我想要说的话。

通过简约的抽象画面，表达国家核电的使命，国家核电人存在的价值。

这一道白也表达上海核工院所走过的路——45年不平凡的路。

这幅作品名为“永远的蓝”。

---

1. 原研哉：《白》，广西师范大学出版社，2012年3月。
2. 丹纳：《艺术哲学》，浙江文艺出版社，2012年1月。

核心价值观：如切如磋，如琢如磨

我常常问自己，一个企业的文化从哪里开始？一个企业理念体系如何清清爽爽地抽象概括出来？我们最终是如何将核心价值观锁定的？之后又是如何将这一切落到文字上？当一切都水到渠成，那又是根据什么给它起个好名字？这是我2016年春节在去三亚的飞机上，问自己的五个问题。

命名

记不清是哪一天在路上，还是在其他什么情况下，“以核为先、以合为贵、以和为本”之“三和文化”一词，从我脑子里一涌而出。过了几年，我们发现“三和文化”这个名字自然天成，恰如其分甚至独一无二。而国家电投的“和文化”，则是在一波一波讨论中，在快要绝望时被敲定的。它的好，在于切合国家电投重组整合特点，切合电力全产业链条的企业属性，切合新企业核电产业的核心竞争力，切合两家企业的文化传统，且通俗易懂；它的不足，在于和传统文化中的“和”文化有雷同，不太好区分。



董事长言

大家常说企业文化是一把手的文化，一把手的言行对企业文化影响巨大。从某种意义上讲，一把手文化是企业文化的风向标和定盘星。所以，我们第一时间呈现一把手的讲话、谈话、演讲等，留心记录平时看似随性的发言或即兴演讲。

在中电投集团与国家核电重组整合过程中，我们做的一项工作就是将王炳华董事长8年来的所有讲话稿找出来，一个主题一个主题统计分析。当酝酿的核心价值观文案，一个又一个被团队否定后，我们第一件事就是将这些文案丢到一边，冷静沉淀，回归到初起，追问问题的本真：董事长的核心思想是什么？国家电投最需要的价值导向是什么？将目光重新聚焦在王炳华这八年的思想脉络，发现其三大特征。八年来他讲得最多的是“创新”，有六百多条，其中谈到“创造”有两百多条，“创新”“创造”“创业”是他的关键词，大会小会讲，会上会下讲。而奋斗、精气神、激情，是他一直倡导、秉承和身体力行的另一个价值维度。据不完全统计，八年来他谈“奋斗”有一百五十条。最后就是“和”的理念、和而不同的价值，这也是国家核电“三和文化”的哲学基石。他八年来不遗余力地提倡，前后讲“和谐”“和”文化两百多次，将其作为一面高扬的旗帜。



青年篆刻艺术家牛宇飞为国家核电创作的汉印“以核为先、以合为贵、以和为本”

当我们做减法，将一切盘根错节的因素去掉后，再冷静看王炳华八年来的言论总集，创新、奋斗、和谐是他经营哲学中的内核。将这三个价值元素与新公司对接，让我们眼前一亮：国家电投面对经济下行、行业转型和国企改革等新形势、新变化，企业的本质属性恰恰需要这三个元素作为价值支撑和导引。于是，新的核心价值观呼之欲出、水到渠成。

历史留下什么

文化不是短期能促成的，而是时间的产物，是历史的积淀。重组整合毫无疑问要尊重历史，尊重已有的文化，在两家央企已有历史和文化的基础上，创生发展出有新特质的文化，这就是我们秉持的基本立场。所以，着手干的第二件事情，就是集中精力研究中电投集团和国家核电的历史，尤其侧重研究双方的文化，向历史要答案，从中得出了十条共性特征，十条不同特质。这些沉甸甸的历史，让我们找到双方最大共同点——“和”：中电投集团“五元”价值观中的一元就是“和”，国家核电“三和文化”的核心内容就是“以和为本”，这是我们在第一时间轻而易举的收获。而随着工作的深入，双方各具特质的价值理念元素，渐渐汇拢聚集到新公司的理念系统中，经过一年的发掘，最终将各自精髓都嵌入其中，予以继承。

价值观离我们有多远

日常工作中，我们不自觉地认为：价值观摸不着、看不见，离我们似乎很远。有一位同事，与我讨论问题时就认为价值观是无法考核

的，“价值观怎么能考核呢？”这种疑问带有普遍性，我相信许多人都有这样的看法。但其实价值观离我们很近，就在每天的生活细节中，就在你对每个事物的判断中。

2015年屠呦呦获得诺贝尔奖，使无数人纠结于一个“悖论”：一边是重大成果往往是团队合作的产物，是集体贡献；一边是重大国际科技奖项一般都是颁给个人。其冲突的核心是价值观：东方集体主义与西方个体英雄主义的碰撞。

实际上，早在5年前屠呦呦获得拉斯克奖时，这个争议就在学术界展开了。而拉斯克奖评委会是如何处理这样一个棘手问题的？他们给出三点评奖依据：一是谁先把青蒿素带到523项目组；二是谁提取出有100%抑制力的青蒿素；三是谁做了第一个临床实验。

随着科学的发展和细分，现代重大科技成就，往往都必须凝聚集体的力量和智慧，但西方之所以一直坚持把重大奖项颁给个人，就在于这是对一个基本科学理念的回归，科学的进步缘起于独立性的思想。“美国人不会把奖颁给一个具体做事的人，而会颁给告诉你做这件事的人。”中科院从事科研管理的李真说。



企业决胜千里、经营百年的不二法宝乃是价值、理念和文化

公司最值钱的东西

马云说：“价值观、使命感和共同的目标，是公司最值钱的东西。”

2011年2月21日，阿里巴巴公司宣布，为维护公司“客户第一”的价值观及诚信原则，2010年公司清理了约0.8%、逾千名涉嫌欺诈的“中国供应商”客户，公司首席执行官卫哲、首席运营官李旭晖因此引咎辞职。同时公司严肃处理了近百名负有直接责任的销售人员。

对此，卫哲说：我的辞职对公司内外一定震动很大，但我相信这样的震动甚至阵痛是必要的，健康的。没有这样的震动，不足以重新唤醒我们的使命感和价值观；没有这样的阵痛，不足以表明我们为“客户第一”愿意付出的代价！这四五年里，我刻骨铭心地体会到，以“客户第一”为首要价值观是公司的立命之本！

而马云则说：诚信，是阿里巴巴最珍视的价值观基础。我们希望释放一个强烈信号，就是任何有损我们文化和价值观的行为均不可接受。我们必须采取措施捍卫阿里巴巴价值观！这个世界需要的是这样一种文化、精神、信念、担当。因为只有这些才能让我们在艰苦的创业中走得更远，走得更好，走得更舒坦。

看来，价值观是刚性的，是不可触碰的上限和底线。企业核心价值观是指在企业的价值体系中处于核心位置的价值观，是少数几条一般性的指导原则，这些基本原则是企业的立身之本。

企业环境文化：没有坏的人性，只有坏的环境

有人请一位研究茶的朋友品茶，这个朋友品完沉思片刻，说这款茶长在云南某市某县某镇某村的某个山坡上，山坡上有一条高压线，这款茶就在高压线下，树龄是多少年，是什么茶种。闻者大惊。“茶”是大自然的产物，有自己独特的生长环境。马克思说，有什么样的社会环境就会产生什么样的人，人是社会人。科幻作家刘慈欣说：“没有坏的人性，只有坏的环境。”

七度空间

企业环境文化一般从两个方面展开。一个是色彩维度，就是企业性格色彩的充分表达；一个是价值维度，就是企业核心价值理念的充分表达。这两个方面在企业环境文化建设中的具体体现，包括企业的建筑设计、色彩应用、园林设计、人文设计和企业文化产品等。环境文化是一个综合体系，是企业文化的外在表现，或者说是企业文化的物质形态。

本质上，环境文化建设是一个文化场的建设，由多个要素构成，目的是营造出一种浓厚氛围，构建出一个完整的文化空间。国核电力院环境文化建设，是从七个空间维度来展开的。



国核电力院管理楼大堂的雕塑艺术《山水情》，采用粗狂岩石，体现山岩的抽象质感，彰显博大、力量、秩序之美。岩壁中波浪蜿蜒的不锈钢，寓意“水穿顽石”的敬业精神

建筑风格。国核电力院院区分东西两个区域，建筑布局在现代审美基础上，融入中国文字独有的“凹凸”特征，两个区域相互支持，和谐融洽。院区“方”型架构中多重文化元素相互融合，使得古典雅韵与现代动感和谐相处，折射了“以合为贵”的价值理念。

文化功能。公司设置了企业展览馆、三和艺术中心、体育馆、健身中心、1958艺术空间等，以提高园区的文化品位，助力员工审美情趣和生活品质的提升，营造和谐、温馨的工作氛围。尤其是位于管理楼二层的“三和艺术中心”，面积1069平方米，收藏有书法、国画、油画、版画、篆刻、雕塑等多门类艺术作品，这在央企非常少见。

园林景观。四季植被造林，文脉典故造景，使得自然景观与人文景观和谐统一，相映成趣。正对大门的“三和石”，三块整石来自泰山，上刻国家核电核心价值观：以核为先、以合为贵、以和为本。“拴马桩列”，以九根拴马桩为景观，其中一根为桥柱，一根为金属复制，体现和而不同，又九九归一，既与现代办公楼形成静雅有序的环境，

又表达来自五湖四海的国家核电人携手扎根北京，共创清洁能源的信念。“杏坛”，取自孔子“杏坛讲学”之典，四周回字形排列的石凳上刻有《论语》中“礼”“德”“教”“业”的经典名句：“礼之用，和为贵”“有朋自远方来，不亦乐乎”“工欲善其事，必先利其器”“己所不欲，勿施于人”，完美地表达了一心向贤的人文情怀和价值追求。还有“创业年轮”——古朴沧桑的大石碾盘，象征着历史辗转，岁月沧桑，创业者的精神永存。



《日月合璧》采用金属材料和圆形抽象造型，化“园”为“和”，寓意儒家文化“和”之意

雕塑作品《链接》由天然岩石组成，一块开采于国核电力院参与设计的山东荣成石岛湾核电站，另一块开采于国核电力院所在的北京西山山脉。两石相咬合，其形正是中国传统建筑的卯榫构件，寓意国核电力院实现核电与发电的结合，AP1000与CAP1400的结合



位于国核电力院管理楼（主楼）二层的“三和艺术中心”



系列雕塑作品利用国核示范工程石岛湾核电站岩石、核电结构模块剪力钉创作而成，作品从左到右分别为《合》《坤》《道》《韵》

室内装饰。体现了科学与艺术，东方与西方，生活与自然，古典与当代，动与静等多要素之间的呼应与交织、融合。比如，室内雕塑作品“链接”就创意十足，两块天然岩石，一块取自国核电力院参与设计的山东石岛湾核电站，一块取自国核电力院附近的西山山脉，两石咬合构成卯榫结构，象征山东与北京、常规电与核电的融合。“山水情”这一作品韵味十足，粗矿岩石与不锈钢的波浪蜿蜒相望，在突显博大、力量和秩序之美外，更表达“水穿顽石”的精神品格。同时，他们还对自己设计的一些代表性工程的照片进行艺术处理，制作一大批版画，让工程散发出艺术美感，以此来讲述创业历程。

视觉应用。包括室内外墙面、会议室、休闲区以及茶歇室等不同区域logo的应用。此外，还有园区的视觉系统以及办公视觉系统。

理念展示。为营造企业特有的文化氛围，他们做了相应的规划方案，对“三和文化”理念上墙进行详细设计，在办公区域的显要位置全面展示“三和文化”理念体系，14条理念条目展示在107处。

而最后一个维度，便是前文已有论述的“色彩运用”。

环境文化建设的态度

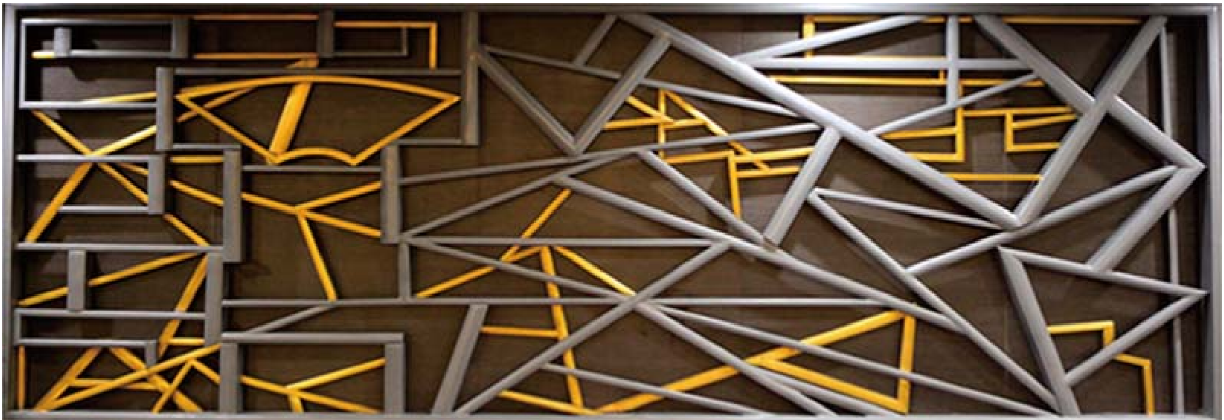
从国核电力院环境文化建设个案中，我们思考的是，环境文化建设一定要有灵魂。不管采用什么形式、什么手段，多少个维度，千变万化都离不开企业的核心价值理念，离不开企业性格色彩。在实践中，我们自始至终围绕“三和文化”，张扬四种企业性格色彩。国核电力院最有特色的地方，就是从建筑设计到园林景观设计，再到内部雕塑、艺术品以及版画的应用，自始至终没有离开这条主红线，在这一条主红线的引领下进行设计、整体布局和建造。

丹纳在《艺术哲学》里明确表示：“不管在复杂的还是简单的情形之下，总是环境，也就是风俗习惯与时代精神，决定艺术品的种类；环境只接受同它一致的品种而淘汰其余的品种；环境用重重障碍和不断的攻击，阻止别的品种发展。”在这里，我们将企业里的企业文化，理解为丹纳的“时代精神”，这样我们就找到了企业文化与环境文化各种作品之间的一种对应关系。同时，也可将企业环境文化理解为丹纳的“风俗习惯与时代精神”，而将员工思想和行为的塑造作为他所说的“艺术品”，这是我们认识企业环境文化的又一个视角。

实际上，若没有了这条主线，不高扬企业核心价值理念，也就没有了一切。建筑建得再漂亮，内饰再光鲜亮丽，即使建得如一个五星级酒店或一座博物馆，如果没有企业自己的灵魂，没有自己的文化价值，那么也就与企业没有了任何精神关联。



《创业历史年轮》古朴沧桑的大石碾盘，寓意历史辗转，创业者谱写历史，共创基业的文化内涵



《结构》的造型灵感来自于中国传统的窗棂，运用金属材料将传统元素与现代材料相结合

人文情怀

环境文化是精神产品和物质产品的结合，之所以能够感动人，是由它的艺术审美特征和人文情怀决定的。其共同特点是，不需要过多语言就能直达人的内心。环境文化建设的水平高低，主要看主导者的内心情怀、艺术品位和审美水准。

国核电力院环境文化之所以建设得好，关键在于有一位核心人物——陈海华。陈海华几十年来业余时间一直致力于汉画像石研究，并对当代艺术有浓厚的兴趣和深厚的艺术修养，在艺术界也有广泛的人脉关系。2008年，陈海华出版了汉画像研究专著，由任继愈写序，季羡林题写书名，足见他对传统艺术积淀的深厚。

丹纳说艺术家之所以成为艺术家，是因为他惯于辨别事物的基本性格和特色；别人只见到部分，他却见到全体，还抓住它的精神。……不但如此，艺术家原来就有夸张的本能与过度的幻想，所以他还扩大特征，推之极端。特征印在艺术家心上，艺术家又把特征印在作品上，以致他所看到所描绘的事物，往往比当时别人所看到所描绘的色调更阴暗。[注]如果把企业环境文化理解成一件完整的艺术作品，对于完成这件作品的作者，就成了丹纳所描述的“艺术家”了，这是国核电力院环境文化成功的一个秘密。由陈海华这样一位有情怀、有深厚艺术造诣的人来主导环境文化建设，他就情不自禁地会将企业文化，包括企业核心价值理念、企业性格色彩等放大，通过艺术的形式来聚焦主题，放大他的理念和色彩个性，让企业文化的特征更加鲜明地突显出来。



雕塑作品《冥合境》体现了老子“道生一，一生二，二生三，三生万物，万物负阴而抱阳”的哲学思想



塑作品《三人行》，由黑白灰三色组成，其中灰色和白色部分为花岗岩，黑色为仿石不锈钢，“S”的造型特点表达了坚韧、共生的集体力量，寓意“三人行必有我师”

清华大学美院顾黎明教授曾说，陈海华虽然年过半百，但他有自己的追求和理想，非常让人敬佩。由这样一位有着强烈艺术特质的核心人物，主导建构的企业环境文化，它的最终效果堪称完美。

环境语言

环境文化需要有自己的语言，有识别性，有独特性，最终才能让员工记住。有一篇微信文章，介绍谷歌办公环境，那里看上去色彩非常鲜亮，办公区域、茶歇角落，以及从二楼到三楼的滑梯、研讨问题的区域，完全是一个艺术空间。看后，你会觉得在那样令人放松的空间里，你的内心会非常愉悦、安静。在那样的环境里，创造性思维就像来自云端，就像春风一样吹进你的脑海，创新的点子会随时随地生长出来。环境文化建设就这样给企业团队带来了意想不到的创造力。

今天，谁拥有世界一流环境文化，谁就会拥有世界一流创意，谁就有可能缔造世界一流的企业。



国核电力院生产楼的员工休息区，地面丰富的色彩增添了环境中轻松愉悦的氛围

与自然、社会融合

企业环境文化与自然、社会和传统的对接融合，是需要思考的另一个问题。十多年前，华为深圳总部就有现在的规模，分为11个区，用英文字母A、B、C、D等标识，任正非在第一个区，即A区办公。车子一开进华为园区，绿意盎然犹如进入森林公园，绿化程度高达40％以上，满眼是茂林修竹，进门往里走园区中心竟然还有一个湖，湖边是高大的树木，微风拂动中楼宇若隐若现，楼不高，只有两三层。华为的办公环境和自然环境之间融合得非常恰当，实现了园林、建筑与自然环境的完美统一。



作品《山水赋》取意五代时期荆浩的作品《山水赋》，通过这件作品营造一个感受空谷幽兰般的中国传统水墨空间，表达了浓厚的人文气息



环境文化应达到和谐、美观、安静、放松的目的，让员工把心安放在这个环境里。此为国核电力院园区环境

华为园区的马路、街道都是社会上的街道，它跟社会之间是相通的，厂区就是社会区域。出了厂区就是马路，它跟社会环境是相融合的。建筑物里的环境设计更是美不胜收，有别墅般的员工训练中心，博物馆般的办公室，美术馆般的展示厅。楼宇内部的装饰风格，内饰的油画、雕塑等艺术品，极具现代性与艺术性。室外的大草坪，草坪周围的鲜花，一眼望去赏心悦目。整个建筑群大唐盛世般的风格，与陕西省博物馆的格调非常像，恢宏大气。

环境文化建设需采取各种各样的手段，让文化之间相互融合对接，大文化、小文化或者亚文化共处一室。强调企业环境文化的灵魂，强调企业性格色彩的重要性，重在吸收所有人类文明成果，达到和谐、美观、安静、放松，让员工把心安放在这个环境里。在价值认同的基础上，把员工的活力、企业的活力充分激发出来。

1. 丹纳：《艺术哲学》，浙江文艺出版社，2012年1月。

司歌及企业音乐会：音乐当使人类的精神爆出火花

一天中午，朋友发来一段8分钟视频，是老友杨乐唱的一首歌。杨乐曾担任北京乐团的长笛手，也是一位口琴演奏家。视频中，一头银发的杨乐，线条硬朗，穿着洒脱的牛仔裤，自如地弹奏一把吉他，依然是我熟悉的身影。声音一出，现场掌声雷动，那粗犷低沉的男中音，磁石般撼动了我。他唱道：

当你在我视线里消失，我的心空空如也，

当你再次神奇地出现，我的心中充满喜悦，

当音乐响起的时候，让我牵着你的双手，

在前世我们已经分开得太久太久，我的心已飞，

此时此刻的感觉让我的心醉，我的心已醉，

即使短暂的离别也会让我的心碎。

作品是崔健推荐的，刘欢在演唱会现场说：杨乐的音乐早已超越了技巧，你听了就是一种巨大享受，无须多说，这就是音乐。

第一首歌

得到国家核电第一首歌的灵感，是2007年秋天的一个早上，我开车行驶在金融大街上，电台里突然传来一个童声，天籁般的歌声瞬间

把我惊住：“我有一个美丽的愿望，长大以后能播种太阳……一个送给，送给南极；一个送给，送给北冰洋；一个挂在，挂在冬天，一个挂在晚上，挂在晚上……”听着听着我的心就亮了，心想这不就是给我们写的吗！后来得知，这首《种太阳》是作曲家徐沛东谱的曲。在这首歌的基础上，我们将词曲进行改编，完成了国家核电第一首歌曲：

我有一个美丽的愿望，从今以后能播种太阳，

AP1000作为起点，去实现许多许多的梦想。

一座建在三门，一座建在海阳；

一座建在沿海，一座建在内陆上。

种太阳，建核电；种太阳，建核电。

到那个时候祖国每一个角落，

都会变得绿色又明亮。

这首《我们种太阳》，就这样在全公司传唱开来，成为全体员工人人喜爱的一首经典。



国家核电首张音乐专辑——《我们种太阳》

乐者，天地之和

2015年11月13日晚，巴黎发生恐怖袭击事件，当时法国和德国国家足球队正在进行友谊赛，球迷退场时全场自发唱起《马赛曲》，众志成城的决心响彻体育场的上空。

当仔细阅读茨威格《人类的群星闪耀时》[注]，你能深切地感受到1789年7月法国大革命的血雨腥风。大革命废除封建王权，使欧洲其他各国封建统治者惶惶不可终日，企图以武装干涉并扼杀法国的资产阶级革命。当时法国的吉伦特派内阁向奥地利正式宣战，1792年4月25日，驿站信差们把消息从巴黎传到各地，包括法国的斯特拉斯堡。全体驻军在为出征做最后检阅，市民们上街鼓励军队出征。在这种氛围中，迪特里希市长建议工兵上尉鲁热·德·利尔创作一首歌曲，为即将出征的莱茵军谱写一首战歌，鲁热愉快地接受了这个任务。4月25日晚上，黑夜笼罩着千家万户。鲁热特别兴奋，在自己狭窄的房间里踏着重步，不安地踱来踱去。怎样开头呢？各种号召书、演讲和祝酒词中那些鼓舞人心的言辞杂乱无章地在脑海里翻滚。“公民们，武装起来！前进，自由的孩子们！消灭专制！举起战旗！”他几乎是下意识地写下了头两行歌词，这两行无非是那些呼喊的反响、回声和重复：前进，前进，祖国的儿郎，那光荣的时刻已来临！他急忙继续写下去，他感到全身仿佛涌出一股力量，拽着他向前。所有的一切根本用不着细想，用不着虚构，他只需把当天——这一天之中有口皆传的话押上韵，配上旋律和富有魅力的节奏就成了，这就已经把法国全体国民那种内在的感受表达出来了：我们在神圣的祖国面前，立誓向敌人复仇！我们渴望珍贵的自由，决心要为它而战斗！一直到最后一节，一气呵成，歌词和旋律结合得十分完美。这首不朽的歌曲终于在破晓前完成了，这就是《马赛曲》，一夜之间在全法国唱响。

我从《马赛曲》想到《东方红》。《东方红》由陕北民歌《白马调》改编而来，作者李有源，出生在黄河之畔陕西佳县一个农民家庭。李有源从小听惯了民歌抒情、活泼的节奏，也听惯了人们向往美好生活的歌声。1942年冬天的一个早晨，李有源嘴里哼着民歌调，向佳县县城方向走去。那几天，他准备写一首歌颂毛主席的歌。走在路上，他一直想着一个问题，用什么来比喻毛主席的伟大呢？走上一个山坡，他忽然停住脚步，望着东方徐徐升起的太阳，兴奋地自语道："对！把毛主席比作太阳是最好不过了！"想到这儿，他不由得兴奋起来。晚上，李有源坐在炕桌前，借着明亮的油灯完成了《东方红》："东方红，太阳升，中国出了个毛泽东，他为人民谋幸福，他是人民大救星。"《东方红》这首传世之作，从中国革命的摇篮——陕北一传出，便插上了翅膀，飞越黄河，跨过长江，漂洋过海，响遍了全中国。

和之声

【三和文化丛系】之⑥

公司司歌征集作品集

以司歌为主体，构成了企业听觉识别系统

音乐是历史的产物、时代的产物。《马赛曲》是法国大革命后，法国和奥地利作战，为激发法国人内在的激情而创作出的战歌。《东方红》也是，毛主席在延安13年，在党内的领袖地位已经确立，需要艺术作品传达人民敬仰的思想情感，李有源通过陕北民歌就自然而然地改编出来了。

“乐者，天地之和；礼者，天地之节也。”《乐记》篇里反复强调这一思想。华夏古圣人极为重视乐，把乐与礼视为治国安民的两个最重要的手段。乐也者，动于内者也；礼也者，动于外者也。古人认为：礼是从外部来有等级有秩序地节制邦国；乐则是从内里来熏陶化育百姓的心境。圣人最为看重人心的教化，故乐的地位实在礼上。而乐的功能，圣人以一“和”字来概括。这“和”字，真正地体现了我们华夏之邦的最高智慧。

和之歌

当《我们种太阳》唱响后，对一个央企来说，仅有一两首歌曲是远远不够的。这时有位同事建议，正大综艺主题曲《爱的奉献》，其旋律、曲风特别符合国家核电的个性，便重新填写歌词：

和是阳光，和是温暖，

和是合作，和是和谐，和是新生。

和是世界最美好的期盼，

和是国家核电的理想，

我们都从四面八方走来，

我们都在和中大声地歌唱。

再把和的光明，传递到每一个地方，

和会带给你无穷的力量，

和会带给你幸福和理想。

这首歌一唱而红，唱了一段时间后，我们觉得内容非常好，贴近国家核电的价值追求，便请中国铁路文工团作曲家薛瑞光重新谱曲。这首《和之歌》，最终变成了公司的司歌。

由司歌为主体，构成了企业听觉识别系统，这是根据人们对听觉记忆比较后得到的一种CI（企业形象识别系统）方法，也就是通过听觉来有效传达企业理念、品牌形象的系统识别。

《六合花开》的风格

儿时，祖母的摇篮曲：“小耗子，上灯台”“月儿明，风儿静”，我至今还记忆犹新。在我懵懵懂懂时，音乐旋律就在耳边盘旋，说明音乐的通识性和直达性。音乐如文字、诗歌、绘画一样，是一种语言，是艺术化、抽象化的语言。音乐不需要翻译，能够穿越不同肤色、不同年龄、不同民族、不同地域、不同语言，越过所有文化界限直达人的心灵。西部歌王王洛宾用很长一段时间到陕西、新疆民间，收集整理那些脍炙人口的民歌，将西部少数民族纯粹的原生态民歌整理出来，翻译过来，弹着吉他就唱出去了。

歌手李健之所以得到人们的喜爱，最重要的是他“借镜写镜”式的音乐，温暖、抒情、内敛，其纯净、复古的嗓音，赋予了歌曲别样的魅力，成为名副其实的“音乐诗人”。《风吹麦浪》《贝加尔湖畔》《当你老了》等一首首歌曲，细腻的情感直达人们的内心。音乐作为一种“抒情的艺术”“音响的艺术”，通过美妙的声音自然地抒发人的情感和情绪，最终给人以“惊人的力量”，来表达“强烈的感情”让你听不尽。日常生活中，往往一句歌词就能把几十年的记忆唤醒，一个音符就能让你热泪盈眶。

2008年8月，正值北京奥运会，刘欢和莎拉·布莱曼演唱的主题曲《我和你》，它提醒我：一个庄重的世界性体育盛会，主题曲也完全可以用抒情优美的曲子来演绎，作为企业更没有必要板着面孔唱进行曲了。于是，我对部门所有同事讲，利用周末时间，每人为公司新标识写一首歌曲，风格就如《我和你》，抒情、柔美、单纯。到了周一，大家写出的歌词我不太满意，上午10点召开部门会议，再次阐述对这首歌的整体要求：清新、自然、柔美，要求每人再写一首。第二天早上，我看完蔺明照的《六合花开》说，就是它了！戚玥和马腾两位同事马上开始谱曲，下午下班前她们告诉我已经基本谱好，明早给我听录音小样。就这样，周三早上，《六合花开》的录音小样出来了，我一听那轻柔曼妙的曲风，非常惊喜，当场敲定了这首歌。

2008年10月，我们向社会发布公司标识时，请她们两位现场演唱《六合花开》。清新柔美的曲风，两位女孩倾情演唱，打动了现场所有同事和来宾，西屋公司北京代表处的刘信刚，问我这首歌曲是请哪位作曲家谱的曲，当得知词曲都出自国家核电员工后非常吃惊，提出想要一份光盘。

《六合花开》一出，就成为国家核电大小会议和集体活动不可或缺的歌曲：

一朵花开，笑迎春来，

阳光金灿灿。

六合花开，春潮澎湃，

核电天下和风来。

和风春来，六合花开；

六合花开，和风春来。

实际上，音乐在最短的时间内，调动和激发听众情感和情绪，与企业文化内涵形成同质互动，并由表及里呼应企业的理念和品牌，“以声表情”的特征对企业文化进行传播，从而将音乐的艺术价值转化为经济价值和社会价值。

核电在一般人看来既神秘又高大上，这首《六合花开》清新、舒缓、柔和，加上两位女生的深情演唱，增添了这首歌曲的阴柔之美，让员工们意识到企业的温情和可爱，感到企业是有温度的。这首歌与公司标识“六合之花”遥相呼应，赋予了国家核电全新的企业形象。

新春音乐会



2011年国家核电“和之乐”新春音乐会节目单封面

2011年，国家核电在解放军歌剧院举办了一场新春音乐会。当时，国家核电成立五年，已创作了几十首歌曲，也发现了一批企业内部优秀文艺人才，就把每年都举办的“新春和会”，变成“新春音乐会”，同样一个主题，同样一个内涵，形式却发生了质的变化。我们的出发点非常明确，就是要办成国家核电自己的音乐会，体现国家核电的文化生活水准和精神气质。这既能增强员工的自豪感与凝聚力，又能充分传达企业价值追求，塑造企业的个性特点和企业品牌形象。于是音乐也就成了企业与社会、企业与员工之间交流的友好方式。

音乐会以国家核电为主，以公司员工原创作品为主。70分钟节目，10首作品是国家核电原创；以员工表演为主，社会专业团队作为辅助力量。以“我”为主的前提条件是要有专业水准，在专业剧场里演出要和剧场的硬件环境相匹配。如何达到专业水准？除了内部严格选拔、排练外，主要加入两个元素：请中国铁路文工团作为艺术指导单位并进行必要的支持，保证演出水准；请专业音乐人、艺术家参演。

当时请了歌手韩磊，以及中央音乐学院小提琴教授张京野，还有音乐人杨乐。国核维科董事长周翰曾对我说，他看到国家核电举办音乐会这个消息，内心十分敬佩，他说音乐是一个人修养的象征，是一家企业格调的标志，如果西屋人听到国家核电在专业音乐厅举办新春音乐会，他们会对国家核电刮目相看。

此时，我耳畔响起贝多芬的话：音乐当使人类的精神爆出火花。

《六合花开》曲谱图

---

1. 斯蒂芬·茨威格著：《人类的群星闪耀时》，舒昌善译，三联书店，2015年3月。

企业文化产品：我要试图创造出一点美来

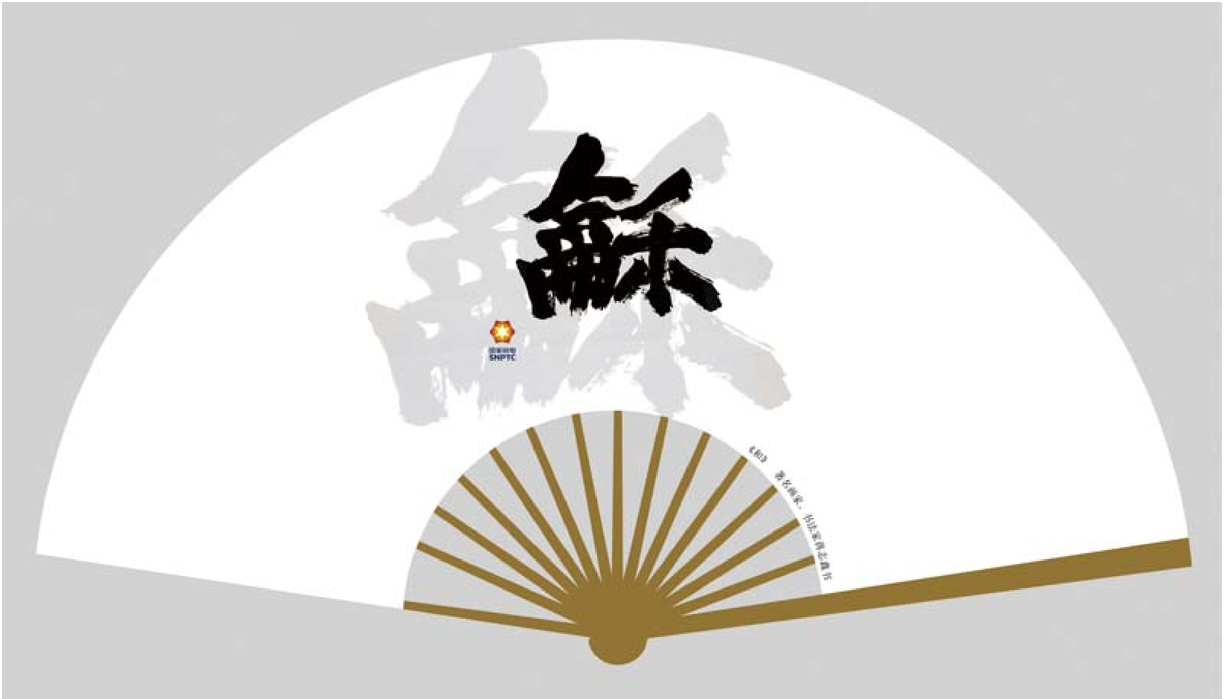
有一次，列宾看到一幅意大利绘画，赞不绝口说：艺术之所以是艺术，最最重要的是“美”。不久，他看到一幅俄罗斯无名氏画，画着贫苦的女孩，老头子哭了，喃喃地说：哎呀，艺术最最重要的是善良和同情。㊟

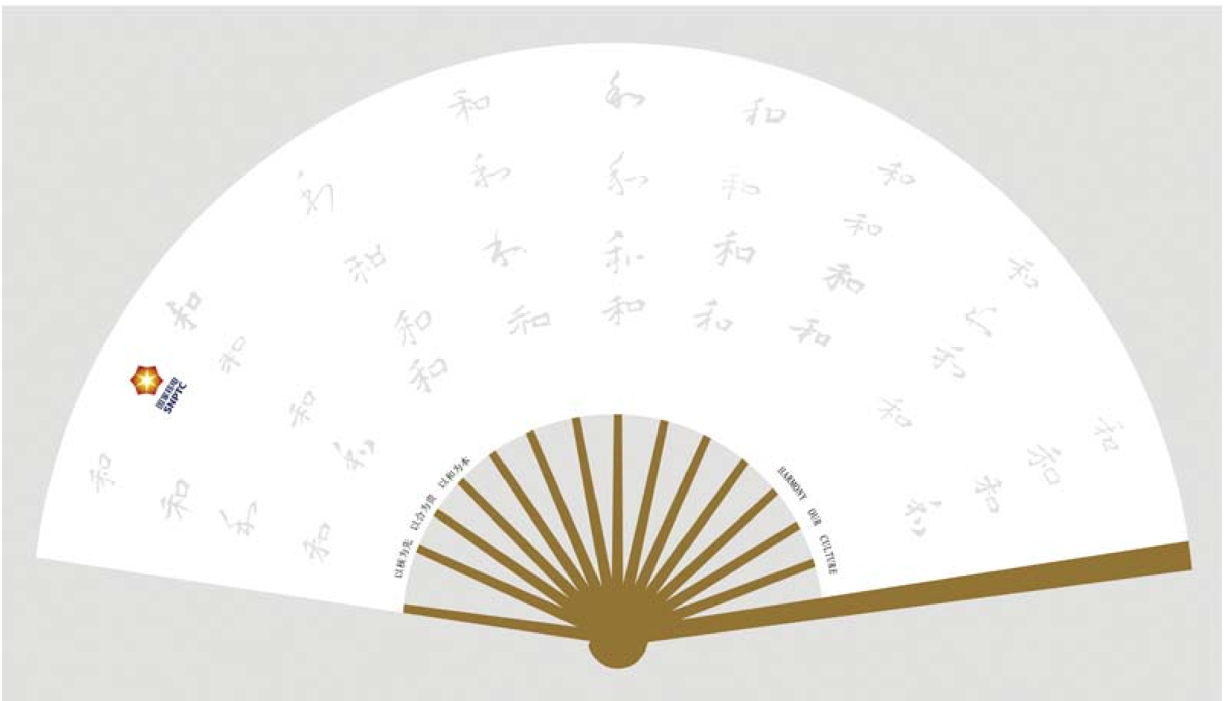


好作品最重要的是美、善良和同情

和扇

我们制作了一系列企业文化产品，不同时期的不同作品，都在美感上下了很大功夫。





国家核电企业文化产品“和”扇

企业文化产品凝聚主观创造、个人智慧和审美情趣，也包含企业情感和企业价值，所以应赋予它设计之美。设计之美是企业文化产品生产的第一道工序。国家核电成立之初，制作了一把中国纸扇，命名

为“和扇”。扇子是中国传统文化的一个印记，它有着深厚的文化底蕴，是民族文化的一个组成部分、一个重要象征。这把扇子设计之初考虑了三个文化元素：国家核电核心价值观“和”的元素；中国书法元素，艺术家蒋志鑫先生书写的“和”字；公司的logo——“六合之花”，以合适的大小、合适的位置加入到扇面。想好这三个核心元素后，在宣纸扇面上进行布局，正面中心位置放一个大大的繁体书法“和”字，在右上角将logo以印章的形式表现。扇子背面数十个不同字体的“和”字水印，以此强化公司“三和文化”核心价值理念。这把“和扇”制作出来后，样式十分简洁，又具有文化品位，大家都想拥有。



国家核电企业文化产品“和而不同”漆盘

2009年，我们设计了一件漆器文化产品，用中国传统材质大漆制作。漆器起源于石器时代，在中国工艺美术史上具有重要地位。大漆

是从漆树上割下的树脂，是一种纯天然的材料。用一种承载着传统文化的材质，来制作一件属于国家核电的文化产品，植入“三和文化”的要素，这本身就非常有意思。我们吸收了所属单位山东院一件铜雕作品的设计元素，该作品主体是一棵盘根错节的合欢树，枝头盛开着荷花、牡丹等不同花朵，树顶上有鸽子盘旋飞翔，寓意“君子和而不同”，体现了“以和为本”的核心价值观，反映了国家核电人“和而不同”的人文追求。将雕塑的“合欢树”，以平面图案植入漆盘之中，改变原有的表现形式，创造出一个全新的艺术品。这件大红的“和而不同”漆盘，与传统文化对接，非常鲜亮、精美、别致。

五星红旗

一件好的文化产品一定有专属色彩来传达美，感染观者，通过色彩吸引视线，并从视觉上感染心性。根据王炳华董事长的提议，我们在总部办公楼西厅显著位置设置了一面竖版国旗，每当客人进入国家核电，第一眼就能看到大厅内这面鲜艳的五星红旗，感受到企业肩负的国家使命。为把这种使命感传递到全公司，我们在所属单位办公区和重要生产车间，统一悬挂国旗，虽然材质不同，尺寸有大有小，但都选择放在最显著的位置。

一次在中国商飞考察，他们的“大飞机”总装车间也悬挂着一幅巨型五星红旗。那一刻，我被深深地打动，一种神圣使命感油然而生，让我对“大飞机”心生敬意。



国核锆业厂房内的国旗

万河图

台湾艺术家林怀民说，在文化自信充沛的国家，传统是当代的一部分。在英美，古希腊的悲剧、莎士比亚的戏剧，在每个时代都不断地被人改编，被搬上舞台，从来没有人会觉得这是一个问题。

林怀民是“云门舞集”创始人，20多年来给观众呈现了150场演出，他将具有中国特色的传统符号成功转化成世界通用的语言，针对古典文学、民间故事、中国历史等，他都做了大胆尝试，作品《行草》就是最典型的代表。

企业文化产品要有文脉，要点题，如果跟中国传统文化没有任何关系，也就缺少了根基。国家核电任何一件文化产品，一定与传统文化有关联，从而使文化产品更具文化性和历史感。国家核电办公楼一层大厅，摆放了一件国家核电的礼器——“九和鼎”。鼎高99厘米，通体深棕色，三足两耳，2010年在陕西宝鸡铸造，鼎上铸有九个“和”字，分别是八个金文和一个小篆。中国传统文化中九为阳，是最大奇数，这与国家核电的企业定位不谋而合。“九和鼎”散发的场效，也平衡了空间环境的视觉效果。



国家核电“九和鼎”腹部九个“和”字，其中八个为金文，一个为小篆



“大克鼎”



国家核电本部大楼大厅中的“九和鼎”

“九和鼎”造型源于西周晚期的“大克鼎”，此鼎1890年在陕西扶风出土，现藏于上海博物馆。“大克鼎”腹内铸有2段铭文，共28行，290个字，主要记录贵族克依凭先祖功绩，受到周王的策命和得到大量的土地、奴隶赏赐。关于“大克鼎”还有一段故事，咸丰九年，左宗棠被谗言所伤，遭朝廷议罪，得到了时任侍读学士潘祖荫的帮助，潘祖荫上奏咸丰皇帝力保左宗棠，通过多方打点，左宗棠才获赦免。左宗棠得“大克鼎”后赠予潘祖荫，感谢当年搭救之恩。民国初年，曾有美籍人士专程来华找潘氏商谈求让“大克鼎”，出价高达百两黄金，但遭到潘家的拒绝。抗战时期，潘达于请专人帮忙，连夜把“大克鼎”等一批重要文物深藏在屋子的地下，他家前后闯进7批日本强盗搜刮，都没有发现踪迹。直到新中国成立后的1951年7月，移居上海的潘达于才将“大克鼎”捐献给国家。“大克鼎”高93.1厘米，重201.5千克，造型宏伟古朴，鼎口上竖立双耳，底部三足而立，整体沉稳大气，纹饰是三组对称的变体夔纹和宽阔的窃曲纹，线条雄厚流畅。而“和”作为中国传统文化核心价值观之一，也是国家核电核心价值的源流，我们在鼎的外腹镶嵌“和”字，让它成为一件作品、一件礼器。“九和鼎”与“三和文化”很好地契合在一起，充满了文化的味道和传统的质感，使得“九和鼎”具有更多的信息。



位于北京西城区北三环中路马甸桥东北角国家核电本部楼前的泰山石“万河图”，背后刻有“和也者，天下之达道也”

无独有偶。2010年国家核电总部从金融街迁至马甸桥，新办公楼紧邻北三环中路，于是从山东置一巨石于办公楼正南方三环路北侧。泰山石正面如同一幅中国传统水墨画，无数条江河奔腾东流，气势宏大，格局肃然，万河奔流中，别有一番洞天。巨石背面应有国家核电的价值理念，但放什么内容呢？我们有三个方案。“和也者，天下之达道也”，《中庸》里的一句话；“以核为先，以合为贵，以和为本”，国家核电的核心价值观；“礼之用，和为贵”，《论语》中的一句话。最后我们选择了第一个方案。蒋志鑫先生浑厚有力的行书书法，使得巨石、内容和书法三者浑然天成，记得那年秋末冬初，蒋志鑫先生亲自到山东，与工匠一起敲定字的大小和具体位置，直到所有字都刻好，涂上金字，一切妥帖，他才回京。

将心注入

九年来，每一件企业文化产品，都留下我们双手设计制作的温度，我们的感情全部融入其中并珍藏在记忆里，这些产品记录了一份我们对国家核电、国家电投的真挚情感。这让我想起王小波说过的一句话：“我要试图创造出一点美来。”这完美地表达了一路走来我们的心境与追求。

---

1. 陈丹青：《陌生的经验》，广西师范大学出版社，2015年11月。

企业内刊：陪你共读一本“小书”

2013年5月，《和》创刊五周年，请《三联生活周刊》主编朱伟做了一次演讲，有两句话我印象深刻：一句是“办杂志就像管理一家企业”，要每天关注市场，市场导向决定了每期刊物的内容；另一句是“刊物是主编的态度和立场”，无论是企业内刊还是向社会公开发行的刊物，办刊主要看主编的态度。

朋友聊天

朱伟说，《三联生活周刊》办刊的核心就是不左不右，走中间路线，既关注新闻，又抓住人们关注的社会、文化和生活问题。由此引发我们思考的第一个问题：为什么要办这本企业内刊？

2007年9月，国家核电刚刚成立，要创办一份新闻类的报纸或杂志。我们调研后提出的方案是，办一本介于二者之间的杂志。网络时代纸媒呈现快速萎缩的趋势，但在可预见的时间内不会消亡，纸媒还将发挥不可替代的作用。而报纸更强调时效性，今天的新闻，明天就是废纸，不易保存，知识含量、文化含量不足。于是我建议做一本文化类杂志。

引发我们思考的第二个问题：要办一本什么样的杂志？公司提出办刊意见时，一个迫切的动因是国家核电是新组建的公司，干部员工对公司摸不着、看不见，公司与员工之间缺乏一种沟通交流的渠道。要知道，建造核电站不像生产纸杯子，几秒钟就完成了。核电站要经历数年的选址，再经历数年建设，短则十几年，长则几十年才能建成

一座核电站。仅就建设周期而言，全世界最先进的AP1000三代核电技术也要54个月。国家核电成立的主要背景，是从美国引进、消化、吸收和再创新三代核电技术，在中国建设四台AP1000依托项目。员工来到国家核电后看不到自己公司生产的产品，还不能完全感受这个新企业的温度。此时，实现员工与企业间思想、情感的沟通，显得十分紧迫。为此，我们力图把这本杂志办成员工思想情感的港湾，信息交流的平台，触摸国家核电温度的媒介，以此来感受国家核电的存在。

引发我们思考的第三个问题：这本杂志应有怎样的态度？国家核电从美国西屋公司引进三代核电技术，向西屋公司贴身学习十五年，国家核电的企业文化、思维方式、管理风格或多或少有美国企业的影子。与此同时，干部员工观念现代，为人处世简单直接，工作效率简洁高效，管理层与员工之间平等民主。我们希望员工拿到这本杂志，就像老友见面，工作之余，伴着一杯清茶或咖啡或啤酒，边喝边聊，讲述自己的故事，分享各自生命的喜悦与忧伤。所以，有温度、平视、平等就成了这本杂志的态度。

从有温度、有态度的原点出发，从平等、平视的角度着眼，让杂志对全体员工自由地开放。例如“董事长言”这个栏目，每期只选登王炳华三五百字的一篇小文。文章怎么选呢？首先是王炳华自己讲的；其次要最能体现他的管理思想；最后要代表公司这个时期价值导向或鲜明态度。“董事长言”是每期杂志具有风向标性质的文章，经过提炼加工，能够真实反映董事长的态度，反映公司党组的声音。文章篇幅虽小，但经过精心筛选和编辑，强化了思想性、导向性和亲切感。最重要的是，每期这个栏目的文章都是以平视的角度与大家互动和交流。

三个文化胎记

杂志一定要有自己的文化胎记，这个胎记是在读者阅读交流中形成的。读者看一本杂志，通过熟悉的文化胎记，产生亲切感，时间一长就固化为一种独特的记忆。

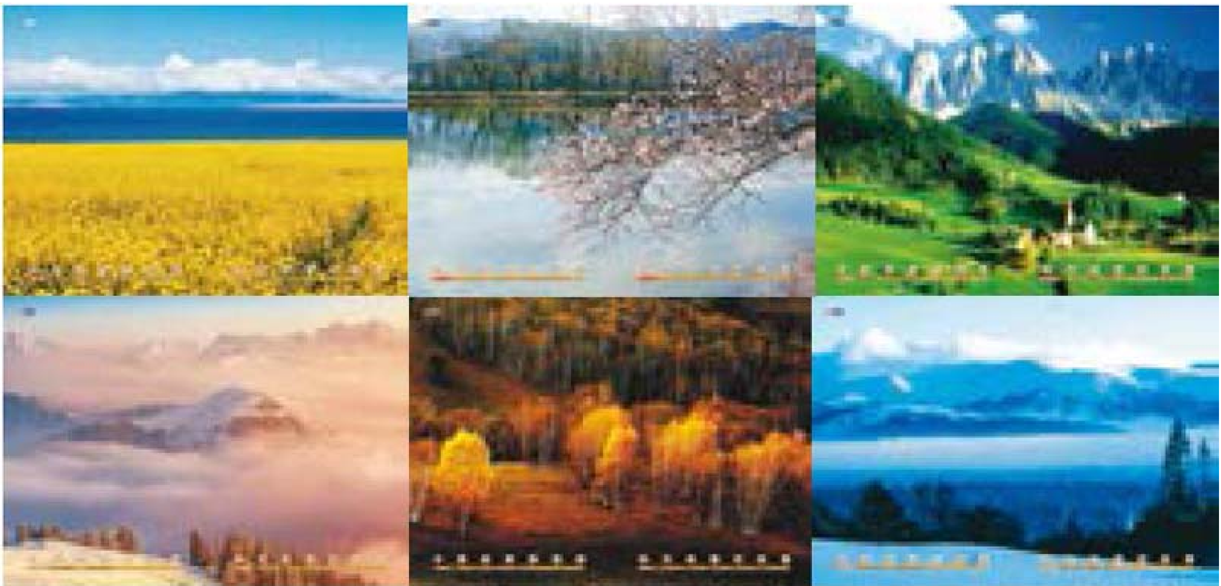
《和》有三个文化胎记。第一个是杂志名字。“和”，非常简约，但直指公司核心价值观和企业文化的灵魂。《和》封面用的是北宋大书法家米芾书写的“和”。



《和》杂志封面



《和》杂志封三　永远的向日葵和温暖阳光



《和》杂志封二　永远的绿水青山、蓝天白云



《和》的若干栏目

第二个是四封的文字内容。《和》始终不变的是四封的文字。封二始终是“中国的清洁能源，我们的精神家园”两句话，第一句解读了国家核电的属性是生产清洁能源，第二句是说《和》是国家核电全体员工的精神家园。封三是“生命离不开太阳，生活离不开核能”，并配

上向日葵摄影图片。封底是“和者天下大道”六个字，语出《中庸》：“中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。”将其与国家核电核心价值观相契合的“和也者，天下之达道也”进行提炼简化而得，封二、封三、封底这三句话，就像大理石的雕刻一样，刀砍斧削般刻进员工的脑海里。

第三个是一批精品栏目。创刊伊始，就有“董事长言”“总部声音”“编辑手记”等，后来开设了“明照博客”“核电天下”“向日葵”等。在这些精品栏目中，员工能找到情感上的寄托和温度，就像老友相见，熟悉亲切，能瞬间点燃思想情感的火花。

人类心理对重复记忆是会产生感情的。一本杂志的文化胎记就这样让员工对刊物产生了温暖记忆，有了情感链接。

森林、蓝天和白云

《和》的文化胎记不变，精品栏目不变，编排风格不变。在此基础上，从内容到形式都要有美感，员工才愿意看、喜欢读。

国家核电从事核电的生产，从研发、设计、施工、管理到运营，生产清洁能源造福人类，这本身就是一种至高无上的美。

日常生活中，普通百姓对于核电知识了解十分有限，一说到核，大多数人就会联想到广岛原子弹、切尔诺贝利核事故，感觉神秘诡异甚至有些恐慌。其实，核电与其他任何事物一样，具有两面性，浓度95%以上的铀，可以用来制造原子弹；浓度5%的铀放在核电站里就可以造福人类，给世界带来动力、温暖和光明。核电从理论上讲是零排放、100%的清洁能源。所以，封二配图都用的是高山流水、鸟语花香，大片的森林、绿地、蓝天和白云，以此彰显国家核电的使命是生

产清洁能源。封三自始至终都是金灿灿的向日葵，令人由此联想到阳光、温暖、生命，联想到企业的朝气蓬勃和蒸蒸日上，使阅读更轻松愉快。

为强化这种清新自然，我们在版式设计上，突显图文并茂的风格，大量应用图片，图片占了篇幅的1/3。这其中，自然风光、主题文章配图、企业发展图片各占1/3。这种编排理念，主要考虑当今是读图时代，要让员工从图片中体会到企业的朝气，体会到行业的本质属性，用感性的办法导引出理性的思考。

一件艺术品

毫无疑问，《和》是公司最重要的企业文化建设阵地和平台，是综合性、立体式的文化产品。所以，我们像创作一件艺术品一样精雕细琢，让它从里到外，从形式到内容都充满美。

中央电视台一位记者曾告诉我："全世界最好的纪录片是日本的。"我问为什么？她说日本人非常认真，每一个镜头都要精挑细选，反复琢磨。她说作品的品质，源于对事业的一种信仰，一种态度。《和》有它的品质和格调，是因为倾注了我们的感情，对企业、对杂志、对艺术的感情。

杂志创办初期，也是公司初创时期，部门里只有两三位同事同时兼做编辑，但我们坚持办月刊，不能缺刊，不能合刊，不能减少每期的页数，更不能降低质量。我们的态度是每一个细节都不放过，即使占用大量业余时间。过程中，我们也进行了许多创新性的探索，比如《和》的开本在央企中独树一帜；用纸比较文艺，散发着文墨香，别具一格；版式设计简约、清爽、自然、现代；编辑部精挑细选每一张图片，形成图文并茂的有机整体。

每一期都有观点

办杂志要确保每一期都有态度、有思想、有观点。

回顾“董事长言”栏目所刊登的90篇文章，每一篇都态度鲜明，实事求是，接地气，有力量。员工喜欢这个栏目，因为读它，就像和王炳华面对面聊天、谈心一般，非常亲切，非常鼓舞人心。

“编辑手记”是编辑部的态度。立足于公司改革发展进程中遇到的重大事项、重大问题、重要节点，旗帜鲜明地表达看法，做出分析和预判。因为观点鲜明，有理有据，正能量，所以倍受员工们的喜欢。

“明照博客”最大的特点是观念的多元，思维的多元和关注的问题广泛。大家对以一个普通员工名字命名的栏目倍感亲切，因为他或她就在我们身边，看问题更亲切、更可信。

关于“三和文化”的论述。有来自员工的领悟，也有社会名流、大学教授的高论，甚至还有国家领导人的阐释，帮助员工不断地学习、理解公司的核心价值理念。关于公司核心价值理念，我认为讲到什么程度、讲多少都不过分。



2015年9月改版后的《和》由64页改为128页

《和》较少涉及核电等专业技术知识，主要从思想性、文化性、社会性等角度选择有号召力、有深度的专家学者文章。其中也包括公司员工原创文章，以此丰富杂志的内容。

此外，从企业内部来讲，这本杂志是独特的，它是矗立在员工心里的一座精神大厦。

主编的话语权

在平视态度基础上，《和》生成了浑然天成的“三个灵魂”：文化胎记、艺术美感、思想价值。这“三个灵魂”的背后是主编和他的话语权。

这九年时间里，我们之所以在企业文化建设中发挥了作用，与这本杂志的话语权有很大关系。如果没有《和》，企业文化建设是无法想象的。

《和》的独特美、思想性，使得它一面世就受到广大员工的喜爱，每一期《和》，员工们都争相传看，以至于今天《和》成了一些员工的个人藏品。

九年来，100期杂志，200多万字，80万册，我们坚持每月编这样一本“小书”，每一本“小书”都是全新的，都有自己的温度。就这样，我们一同读着一本“小书”，走过了一天又一天，一年又一年，一同走过了九年，走过了三千多个日日夜夜。这种幸福感、责任感和成就感，只有我们自己能够体会和享受。

一位同事曾这样写道：当用一百期刊物串联起九年的时光，我们会发现，这里面每一期都在诠释着企业的核心价值观，时刻彰显着创

新、创造、创业的理念，深刻反映了企业的创业功能。这里面有我们的生活，有我们的感悟，有真实的你我，有浓缩的历史。

公司重组，一方面我们将改版《和》，在保持原有风格的基础上，把《和》办得更精美、耐读，更贴近企业、员工和生活，接地气，有感情。另一方面，我们将电子版《和美原创》作为《和》的B版，与纸质《和》相互唱和，希望把《和》办得更有生命力，让员工更喜爱。



米芾“和”字

互联网+企业文化：一定要用自己的光照亮自己

狄更斯说："这是最好的时代，这是最坏的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬；人们面前有着各样事物，人们面前一无所有；人们正在直登天堂，人们正在直下地狱。"中国改革开放三十多年，可以说，我们处在一个"最好的时代"，一个巨变的时代。

看到变化

中国儒家文化在世界范围内是一个奇迹，它非常稳定地让中国自给自足的农业社会沿着固有的模式延续，这就是我们祖祖辈辈生活的那个社会经济环境。但从1978年开始，到现在38年，这30多年可谓是中国巨变的30年。这种巨变表现在哪里？短短30多年时间，就把中国五千年农业社会彻底摧垮。2015年年末，中国城镇常住人口占比已达到54.77%，标志着中国已经进入一个城镇化社会，也就是现代社会。随之而来的，山河故里变得面目全非，很多人找不到童年的记忆，找不到自己的根，他的心在一个现代社会里没有安放的地方，于是中国人发出"乡关何处"的疑问。

2012年，我们做了青年思想状况调研，归纳出企业内青年思想的十大特点。其中最突出的是价值观的多元化，价值观由现代向后现代转变，青年员工关注的是自己的生命过程，关注自己的内心，而不是这个集体。过去关注的是个人的成功对社会的贡献以及自我满足；现在关注的是内心更舒适一些，个体的生命过程更愉悦一些，更关注个

人价值得到他人认可，也就是“晒”。这就是主体意识的觉醒，自我意识的觉醒。在企业文化建设过程中，除了抓住员工思想观念这些质的变化，从上到下宣贯、教育外，还有一个从下到上，从普通员工到组织内部，向最高决策层反馈信息，与决策层进行沟通、交流的问题，于是新媒体平台就有了前提。

爱特和

关于新媒体平台的设计，我们内部讨论了若干次，考虑到国家电投员工比国家核电员工数量翻了很多倍，由1万人增加到14万人，人员增加后，文化建设需要迅速地跟进，需要一个平台引发广大员工的共鸣、反馈、互动、交流。我们把这个App（应用程序）平台叫“爱特和”，即员工思想文化交流平台，设计了logo，力图将其打造成员工聊天的平台、沟通思想的家园、寄托感情和传递温度。

App设置若干栏目，如公司新闻栏目“尚头条”，传达最想表达的思想、观念和有价值的新闻；“微悦动”，在微信群里跟员工互动，点与点地互动交流；“靓观点”，因为互动过程中每个人都想表达观点，所以用了一个时髦的“靓”字。

企业App核心问题是构建与员工需求，尤其是与员工价值观，以及生活方式和思考问题方式相适应的一种传播手段和交流平台，这是过去传统媒体无法实现的。《和》杂志只是编了文字、图片让员工看，App则是一个综合信息平台，除上传图片、音频、影像、文字外，最重要的是能够让员工在里面进行讨论、反馈、沟通，直接表达思想情感、认识、主张和看法。这样一来，企业无须通过组织系统就能在第一时间了解员工的思想，知道员工在某个阶段对问题的看法和认识，和员工进行有效互动和交流，提供员工所需要的服务。通过这

个平台让员工“晒”价值，让其他人能够看到“我”的价值，为企业发展提供持续创新驱动力，也就是我们常说的创新2.0。

让员工成为“分享主义者”

也许你会问，“晒”的背后还有什么？美国人杰里米·里夫金2014年出版的新书《零边际成本社会：一个物联网、合作共赢的新经济时代》给出的答案就是由“物联网”（Internet of Things）开启的“分享经济”（Sharing Economy）。



图为爱特和App的logo，由蒋昊宸设计顺势而为，让企业文化建设牵手“互联网+”

现实是，免费的信息、免费的软件、免费的能源、免费的教育、免费的无线网络等等，今天就在我们身边出现，以此构成了“近乎零边际成本的社会”，使得“分享”最终将成为一种社会经济现象，于是“分享”就成了“主义”。作者的结论是：“我把我的致辞献给那些忠诚地支持资本主义制度的人，他们害怕近乎零成本社会的到来会宣告他们自己的灭亡，但经济发展永远不会停滞不前。”[注]而我在关注这关乎“西

方道路”的“大问题”同时，也关注它带来全新的商业模式，带给我们每个人的新的思维方式。而且这种“分享主义”，将越来越具有较强的普遍性，并将对现有社会观念、社会结构产生越来越大的影响。

为此，我们不断地丰富完善这个平台，引入UGC[注]模式，让平台更加平等、开放、共享，除了必要的管理和运营，让员工的声音占据主导，将过去的引导思想、灌输思想，变为引领思想、输出思想；从原来的点到面的传播，变成裂变式传播和链条式传播。核心目的是通过新媒体平台，完成线上的重塑结构，逐步将金字塔式的管理模式变成扁平化管理。除了鼓励员工发声和互动外，要对员工提出的诉求有回应、有答复、有转变，让员工能够直接和公司高层对话，让员工在企业成为“分享主义者”，而不仅仅是一名员工。



畅通自上而下、自下而上双向沟通渠道

更多的信息

新媒体不仅仅是一个平台、一个工具或是一项宣传工作，还是一种思维模式，也就是我们常说的互联网思维。我们今天所建设的App、微信、微站等只是实施“互联网+”企业文化的第一步，之后我们还将加大力度，运用互联网思维，不停地升级迭代平台，制作丰富的产品，实现企业文化的大数据，最终实现“互联网+”企业文化的目标。

在企业文化建设过程中，很重要的一个观念和路径就是要在第一时间能够把社会上最新的观念、思想、方法、工具、载体和机制移植、借用到企业文化建设中来。把社会上最好的东西拿来为我所用，为企业文化建设所用，这就是团队的接受能力、消化能力、反应能力。

新思想、新观念已经兴起若干年了，但企业还是铜墙铁壁，新信息进不来——有些传统行业形成了固有的亚文化，处于一种半隔离文化状态，与社会没有大数据交流，如农民种地，不管刮风下雨，该种就种，该收就收，形成一个独立的生产体系。

罗曼·罗兰说：“太阳的光明是不够的，必须有心的光明。心里有光，才能使自己的作品放出光辉，照亮大众在黑暗中前行的路。”克里希那穆提说：“一定要用自己的光照亮自己。”一家企业也是如此，企业需要有经济环境、社会环境以及各种各样的支持，但光有这些不行，还必须有自己的文化，自己内在的东西，照亮自己。

---

1. 《读书》，2016年第一期，第6页。

2. UGC是“User Generated Content”的缩写，中文可译作：用户原创内容。UGC即用户将自己原创的内容通过互联网平台进行展示或者提供给其他用户。UGC是伴随着以提倡个性化为主要特点的Web2.0概念兴起的。在UGC模式下，用户不再只是观众，而是成为内容的生产者和供应者，体验式互联网服务得以更深入地进行。

企业文化丛系：文化每天都在生长

这不是一个国家，而是一个跨越地球界限的社群……他们会为了彼此的歧异而争辩，却又分享某些模糊的理念与价值……他们开始自觉到“我们”的存在。这个“我们”不是政治的附庸，也不再是宗教的侍从。“我们”乃是一群属于理性、理念及理想的共同体。

——梁文道

一棵大树

“三和文化”每一天都在生长，就像一棵大树，不断吸收阳光和水分。在“三和文化丛系”中，我们始终使用同一个风格的封面——一棵大树。

这些年，国家核电出版了15本“三和文化丛系”图书，还不包括两本报告文学《创业海阳》《锆业精神》，中信出版社出版的《和而不同》和《六合花开》两本文集。其中，《和而不同》是公司干部员工对“三和文化”理念的阐述和认识；《六合花开》是员工的文学作品集。这两本书，一本偏理性，一本偏感性，大多都是公司员工的原创作品。2014年公司成立7周年时，内部又出版了王炳华言论集——《以和为本——国家核电的经营哲学》。以上这三类书，加起来有20本。

中国历史上编过很多丛书，我们记住了《四库全书》，记住了《四库丛刊》，记住了《走向未来》，记住了商务出版社《汉译世界学术名著》。现在一些很有特色的图书品牌，如“理想国”，中信图书，这些品牌观念新，反应快，出手重，与时代赛跑，你能感受到中

信图书急促喘息的节奏感。在实体店全面萎缩的情况下，中信逆势而动，在机场、高铁站、商圈等场所开实体书店，以“书+咖啡+文创+消费信托=城市文化客厅”的模式，开启千店计划，成为中国最大的连锁书店。

就一本书或一套丛书而言，读者认同了你的价值取向、编排风格、装帧设计甚至用纸，会有利于丛书品牌的塑造，有利于文化的传播。所以，在“三和文化丛系”中，我们用了同一个风格的封面——一棵大树。这棵大树不是写实的，而是像版画一样，寓意国家核电就像一棵大树，向下扎根，向上生长，这是一个企业的象征。而绿色又象征清洁能源企业，有活力，有生机。

虽然每本“三和文化丛系”的封面都有一棵树，但根据不同的主题，树又不完全一样，《和之声》的封面，树叶是“哆来咪发唆拉西”，树叶就像音乐旋律一样，仿佛整棵树都在尽情歌唱，树叶银铃般的歌声，在耳边回旋。

小主题与大主题



国家核电“三和文化”丛系

每一本书的主题非常重要，鲜明的主题成为一本书的标志。主题首先要与核心价值观相匹配，传达和弘扬国家核电的“三和文化”。比如《和之声》，是公司司歌征集产生的优秀作品，从60余首歌曲中选了18首，做了一个集子，又刻制了一张光盘放在书里，形成完整的立体式音乐专辑，从听觉识别系统的角度，弘扬国家核电的核心价值理念。

“本质安全，至高无上”是国家核电的安全理念，丛系中有一本书叫《安全至上》，就是谈安全文化的，重点是核安全文化，它是在全公司开展“核安全文化”征文的结集，作为员工对核安全文化的认识和探讨。“创新创造创业”是国家核电的企业品格，员工对这个主题有很

多理解和阐述，我们就把创新单独拿出来编辑成书——《创新的价值》。

“三和文化丛系”把企业核心价值理念，一个一个地解读，与具体工作紧密嫁接，一本书一个小主题，若干本书就形成了一个大主题，这个大主题就是“三和文化”。可见，企业文化这个大主题，需要小主题来不断突显、深化和丰富，靠一个一个小主题去挖掘，企业文化才能慢慢生发出来，长成枝繁叶茂的参天大树。

彰显员工个人价值

在现代企业治理中，自由地表达思想和情感，对于企业文化建设非常重要。国家核电的愿景是建立核心技术突出、代表国家能力的创新型现代国有企业。什么叫现代企业？什么叫创新型？就是要与国际接轨，首先是思想情感上接轨，充分地鼓励、倡导公司每位员工自由地表达思想、情感和观点，这是一个企业富有活力和创新力的重要前提。怎样自由地表达？作为企业文化主管部门，一方面我们创造平台让每位员工自由地参与进来；另一方面，我们不遗余力地塑造、突显优秀个体的才能、个性，标新立异地让个体在群体里突显出来，彰显每位员工个性和价值。

丛系里有一本书，是为山东院一名普通员工出的摄影集。他是一名摄影爱好者，拍摄了大量电力行业生活、生产的作品，十分精彩。但他没有出版机会，我们就以“三和文化丛系”的名义为他出版，摄影集名为《和之影》。另外两名员工，一位是书法爱好者，一位是绘画爱好者，作品水准较高，也为他们出了一本书画集，作为丛系之一。同时，我们也注重树立和彰显集体重大典型，针对公司所属两个新建工厂的先进事迹，分别组织采写出版了《创业海阳》和《锆业精神》两本书。

针对新组建的国家电投，我们草拟了员工文化行动计划，做了若干个员工参与的文化行动项目。其中，拟成立集团公司文联，每年就员工原创作品进行评选、出版、奖励，主要针对员工个体，题材涵盖所有艺术门类，包括小说、散文、诗歌、书法、绘画、摄影等各种艺术门类，计划每年评选出十部年度优秀作品，由集团公司和所属单位出资出版奖励。这从一定意义上，会动员广大员工积极参与到企业文化艺术创作中来，激发员工创作的内在动力。

绿动未来

1＝A $\frac{4}{4}$

（领唱合唱）

作词：同玉梅
作曲：邓宁东

（女）走进春天 唤醒 时代精彩 多少向往 涌动
（女）走进春天 唤醒 时代精彩 多少向往 涌动

心底波澜 （男）大江南北 浸透 绿色爱恋
心底波澜 （男）大江南北 浸透 绿色爱恋

蓬勃生机 拥抱你我情怀 （男女）绿动 未 来 宏图 展开
蓬勃生机 扬帆蔚蓝大海 （男女）创新 创 造 汇集四海英才

国家电投的航 母 波浪向前 清 洁 能 源 品 质 生 活
持续奋斗 演 绎 人生精彩 和谐共生创 造 美 好 未 来

满目神奇留 下 无限感 慨 （合）我们畅 想 新 时 代
国家电投人 踌躇满 志 （合）我们畅 想 新 时 代

豪情满怀绿动未 来 我们畅想 新时代

豪情满怀绿动未 来 结束句 豪情满怀绿动 未

来

此首歌曲专为2016年国家电投“新春和会”创作的主题曲并在晚会上以不同形式演唱两次，强化晚会的主题

国家核电七周年时，关于“三和文化”的论述，我们做了系统梳理，形成《以和为本——国家核电的经营哲学》一书。现在回头看，这就构成了一个价值导向，从领导到普通员工，我们倡导每个人自由地表达思想，自由地表达感情，鼓励大家以思想和情感的方式参与到企业文化建设中来。实际上，每位员工的成果就是企业的成果，大家的智慧就是国家核电的智慧，每个人创造的文化就是国家核电文化，就是“三和文化”。

“三和文化”每一天都在生长，就像一棵大树，不断吸收阳光、水分。每一天，我们每位同事用自己的智慧和心血，共同滋养、培育、缔造她。

企业美学：让企业“有味道”

我在卡哈拉·希尔顿饭店住了将近两个月。好几天的早晨，我在伸向海滨的阳台餐厅里，发现角落的一条长桌上，整齐地排列着许多玻璃杯，晨光洒落在上面，晶莹而多芒，美极了。玻璃杯竟如此熠熠生辉，以往我在别处是不曾见过的。就是在天光海色同样明媚艳丽的法国南部海滨尼斯或戛纳，以及在意大利南部索兰特半岛的海滨也是不曾见过的。卡哈拉·希尔顿饭店阳台餐厅里的玻璃杯闪烁的晨光，将作为由堪称常夏乐园的夏威夷和檀香山的日辉、天光、海色、绿林组成的鲜明的象征之一，终生铭刻在我的心中。

——川端康成

邂逅美

如何让文化更美，让员工感受美，在美中感知文化、欣赏文化、创造文化，在审美过程中随时随地体验到一种快乐、一种愉悦，这无疑是企业文化建设中需要思考和注重的一种形而上的方法。爱默生说：“我们走遍了全世界想找到美，可我们还必须随身携带它。否则，我们就无法找到美。”

国家核电员工学历水平高，整体年龄小，有国际视野，自我实现的追求强烈，迫切需要企业打上独特的美学印记，使企业成为员工共有的精神家园。因此，我们在企业文化建设中，注重将美学融入企业经营管理实践的全过程，传播美的理念，创造美的环境，推行美的管理，以此彰显国家核电的文化个性，构建国家核电的美学印记。

乐山、乐水、乐企、乐人

“天人合一”“天地有大美而不言”“原天地之美，而达万物之理”——汲取历史的智慧，获得现实的观照，可以看出国家核电的企业哲学同“天人合一”的思想具有承继性。为此，公司的各项文化活动始终贯穿对自然的礼敬。

我们给公司总部员工赠送由董事长签名的特制生日贺卡，贺卡封面是：乐山、乐水、乐企、乐人；和生、和处、和立、和达，深受员工的喜爱。《和》杂志封二，每期刊登一幅以绿色为主色调的山水画，并配“中国的清洁能源，我们的精神家园”主题词；封三也用两页通栏，每期刊登一幅以企业象征图形——向日葵为主的画面，并配主题词“生命离不开太阳，生活离不开核能”，使《和》杂志始终恪守自然之美，形成绿色、清洁、温馨、向上的企业文化氛围和色彩基调，成为“国家核电”形象的一个标志和窗口。



员工生日贺卡

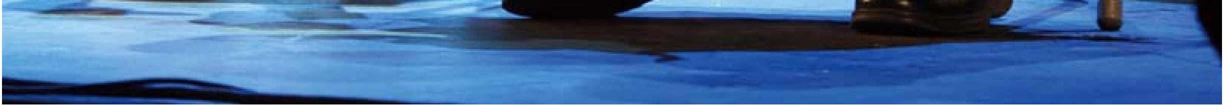
凡是在重要节日、重大活动和主题会议上，我们都不遗余力地突显人与自然和谐、天人合一的崇高理念，而且都直白地用画面来表达。如“三和文化”研讨营的主背景“和者大道”的画面，“六合之花”确立前的多张宣传画，这次“绿动未来”在总部评选中的宣传画，《和》杂志配图中大量自然画面，“小白本”内饰中配图的画面以及PPT（演示文稿）大量选用的自然风景画面，这一系列与自然相契合的风景画面，让员工感受大自然之美的同时，感受企业的价值追求。

向阳花

古人在强调自然之美的同时，还强调人对美的认知。孟子说：“万物皆备于我矣，反身而诚，乐莫大焉”，也是强调通过深切的内心体验达到与天地万物一体的最高境界。庄子直接标举“天地与我并生，万物与我为一”的人生境界。宋代朱熹《秋日偶成》诗云：“闲来无时不从容，睡觉东窗日已红。万物静观皆自得，四时佳兴与人同。道通天地有形外，思入风云变态中。富贵不淫贫贱乐，男儿到此是豪雄”，深刻地揭示了人对客观事物的哲学观照与体验。

基于这个思想，我们始终注重激发员工对事业、对生活、对自然的感悟，通过《和》杂志，连续不断地刊登多种类型的感悟文章，结集出版《六合花开——〈和〉美文选萃》《和而不同——三和文化论述精选》《以和为本——国家核电经营哲学》等，全方位展示企业的精神文化成果。





国家核电专家林诚格与员工家属高瑞仪在解放军歌剧院表演《向阳花》

我们在员工中征集司歌，录制首张CD专辑。专辑由六首歌曲组成，歌词歌曲都由员工创作。这些歌曲写得非常优美动听，旋律悠扬舒缓，温婉清朗，紧扣“三和文化”。六首歌曲以“我们种太阳”为主题，包括《我们种太阳》《和之歌》《向阳花》《希望》《梦想》和《六合花开》。

《向阳花》以法国电影《蝴蝶》主题曲为背景音乐，根据国家核电企业实际，由员工自己创作一个童话，并将电影中小女孩和老爷爷在阿尔卑斯山下捉蝴蝶的对话，移植到国家核电，十分生动有趣：

为什么鸡会下蛋？因为蛋会变成小鸡。

为什么花儿会开放？因为有太阳的照耀。

为什么小草会疯长？那是有雨露的滋养。

为什么小河要流向大海？因为那是小河的家。

为什么人会长大？因为有多彩的世界让你看。

为什么大人要工作？因为孩子在成长。

为什么大人会苦恼？那是因为他们总想得太多。

为什么有人快乐有人悲伤？因为生活不是总一帆风顺的。

为什么雨后有彩虹？因为真实的世界是七彩的。

为什么大地有五种颜色？因为大地上生长的植物不一样。

为什么人要种草还让羊吃草？那是大自然的一部分。

为什么向日葵的脸总是朝着太阳？因为她要获得太阳的能量。

爷爷，你年轻时是干什么的？我们建造核电站。

为什么要建核电站？因为人们需要温暖和光明。

核电站是什么样的？只有去建才会知道。

你快乐吗？不仅仅是快乐，很幸福。

为什么你要握着我的手？因为可以传递温暖。

为什么不认识的人也要相互帮助？那是因为人间有爱。

为什么不认识的人会一起工作？因为他们有共同的理想。

为什么许多人要一起工作？因为一个人建不成一座核电站。

这个作品在公司“新春和会”和国家核电2011年新春音乐会上两次演出，形成独特的艺术风景线和企业美学特征。

大和至美

为在更高层次上塑造人，我们在文化建设中始终铭刻传统文化的烙印。

在2008年“新春和会”上，会场后面的背景用中国传统的剪纸图案，将公司的企业精神“核、合、和”突显出来。为突显传统文化氛围，员工自己动手书写对联，展现中国传统新春佳节欢乐祥和的特

点，在进宴会厅的两道门旁写有两副对联，其中一副是：“葵花朵朵人人心情向阳开，丽日融融国家核电报春来。”舞台两侧的一大副对联是：“天时地利业顺己和社需民求国家核电生逢盛世，少长咸集群英荟萃同志同心强将精兵为一事来。”员工们都被这种儒雅之美所包围和感动，找到了“家”的感觉和幸福。



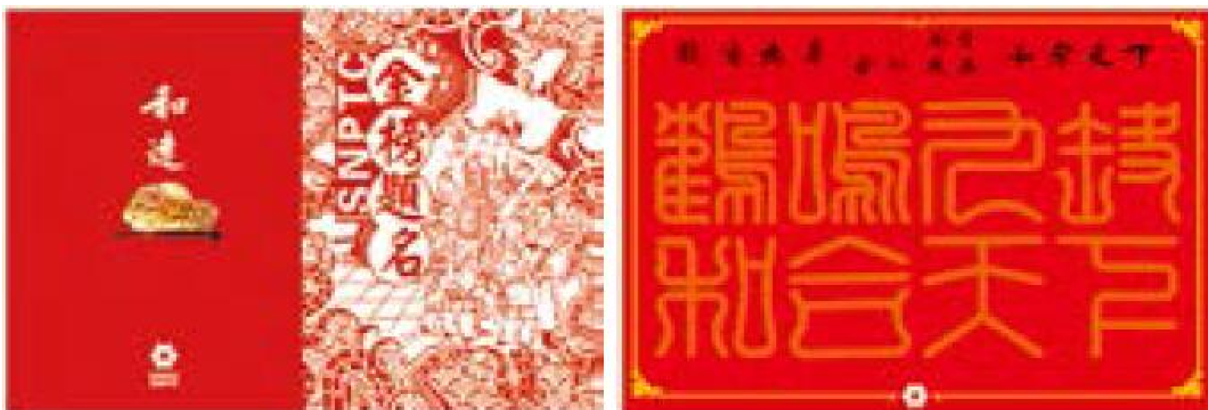
国家电投2016年“新春和会”主会场对联，钱壮为书

每年春节的“新春和会”，我们都请员工书法家对员工自己起草的对联内容进行创作，会场内一定有若干副对联，点缀进出会场的大小门楣和主会场两侧。与此同时，我们将员工的生日卡、结婚贺卡、生子贺卡、子女升学贺卡等，与“三和文化”对接。例如，结婚贺卡的主题是“百年好合”，贺联是“大爱至和，大和至美”；生子贺卡主题是“合为贵子”，贺联是“天作之美，和合之灵”；子女升学贺卡主题是“金榜题名”，贺联是“鹤鸣九皋，和合天下”。这些贺卡，主要采用传统剪纸艺术来进行创作表达，体现员工对公司的热爱和公司对员工个人生活的关切，从中可以窥见企业的审美情趣和独特的企业美学追求。

美，是一种态度

企业文化与美学走向深度融合是经济社会发展的必然。正如马克思所说：“社会的进步就是人类对美的追求的结晶”，随着物质世界的不断丰富发展，人们必然希望从物质的世界中超脱出来，追求高质量的生活状态，追求精神上的享受和升华，追求内在品格在真、善、美上实现有机统一。

当代，美学已经全方位地伸展到社会生活的各个领域，成为人们最基本的内在需要，审美价值取向已成为当代人基本价值取向之一。企业是人类生产得以进行的生产组织，是人与自然交换物质与能量的微观环境，更是如实反映社会发展状态的“晴雨表”。在审美追求发生革命的今天，许多企业早已开始注重审美因素在调整人与环境、人与产品、人与工业文明发展等一系列关系中的积极作用。许多企业注重产品美的创造，努力在实用的基础上，更多地考虑产品的个性化和自然化，真正实现美的创造与美的消费的统一，体现出现代企业更多地关照人自身的审美境界。



员工子女升学贺卡：金榜题名——鹤鸣九皋、和合天下



员工生子贺卡：合为贵子——天作之美、和合之灵



员工新婚贺卡：百年好合——大爱至和、大和至美



在员工中征集司歌，录制专辑《和之歌》

华为一款手机的一分钟广告，堪称企业美学文化的典范："有时，美凝固瞬间，定格绚烂；有时，美充满智慧，读懂心灵。在人手中，美是艺术，雅然天成；电光石火间，美是厚积薄发的极致。只在不经意的瞬间，美，是一种态度。"在这则短短的广告中，企业产品的技术美、造型美、实用美、科技美等一一呈现，企业的品牌、形象、味道也一同生动起来。

注入美的元素

马云在2013年IT（信息技术）领袖年会演讲时说，“企业文化就是把企业办得有味道，不要变成赚钱机器”，“如果你希望你的企业做得有味道——味道背后是文化，文化是用来品的，你要区分出这个公司和其他公司的区别，这个公司员工和其他公司员工的区别。只有这样做，公司才有味道，产品才有味道，服务才有味道，人才快乐。”要办出这种“有味道”的企业，方法路径很多，但美是一种不可或缺的元素。



觉醒
价值的欢快流动

文化中的设计：世界上最孤独的图书馆

小时候，我家里的锅灶常常不好用，原因是通风系统吸力不足，烟囱过低，空气流动性不好，氧气供给不足，加上玉米秸秆青湿，锅灶时常倒烟，将人呛得咳嗽流泪。怎么办？小哥几个琢磨，如何增加锅灶风的吸力，把烟抽出去。办法只有一个，提高烟囱的高度。我那时十一二岁，放学后弄来砖头，和着泥沙，就着原有的烟囱，沿着东墙一块砖一块砖地往上砌，难度是保证烟囱不倒。砌了两三天后，烟囱高度过了房脊，锅灶突然好烧了，当时那种快乐无以言表。今天想想，这就是一个所谓的设计。

设计之美

2015年暑假，我去了一趟黄金海岸，探访位于秦皇岛南戴河海滨“世界上最孤独的图书馆”。图书馆独自伫立在空旷的沙滩上，前面是大海，加上午后柔和的阳光，三种自然要素叠加，恍若世界的尽头。博尔赫斯曾言：“我心里一直都在暗暗设想，天堂应该是图书馆的模样。”

没有路，要踩着沙走上几百米才抵达。它的外观简洁得有些神秘，像一块单纯而坚硬的石头，似乎已经默默地存在了许多年。走进去，你能感受到仅仅属于这片海的光线、风和声音。阅览室有明亮的落地大窗，从高到低呈阶梯状，每个人都有平等看到大海的机会，视线毫无遮挡。阅览室的大屋顶有阵列式的小光筒，无数圆形的光斑会在下午三四点钟穿透进来，随着太阳光线的滚动，光斑像一刻不停游走摆动的精准时钟，让你感受时光的流淌。一层和二层的书架上摆满

了图书，看书的人或坐或立，寂静无声。坐在这里的人，透过玻璃窗，日升日落尽在眼底。置身其中，会催促你与书中的人物对话，排遣掉你心中丝丝缕缕升腾起的孤独。图书馆的冥想室从早到晚都是暗的，与阅览室的亮形成对比，冥想室的小窗中，可以窥视到整个阅览室的全貌，让你既能看到那个世界，又不让你看到那个世界。



最孤独的图书馆也叫三联书店海边公益图书馆　摄影　梅子



时光的流淌，让人心中丝丝缕缕升腾起孤独之感　摄影　天慧

这座图书馆展现的是设计之美所能达到的境界。原研哉认为，设计是公众对一个问题的解决态度和方法，是通过一个非常理性的、综合的、科学的、艺术的观念来解决事物的方案。这句话，道破了设计的所有秘密。

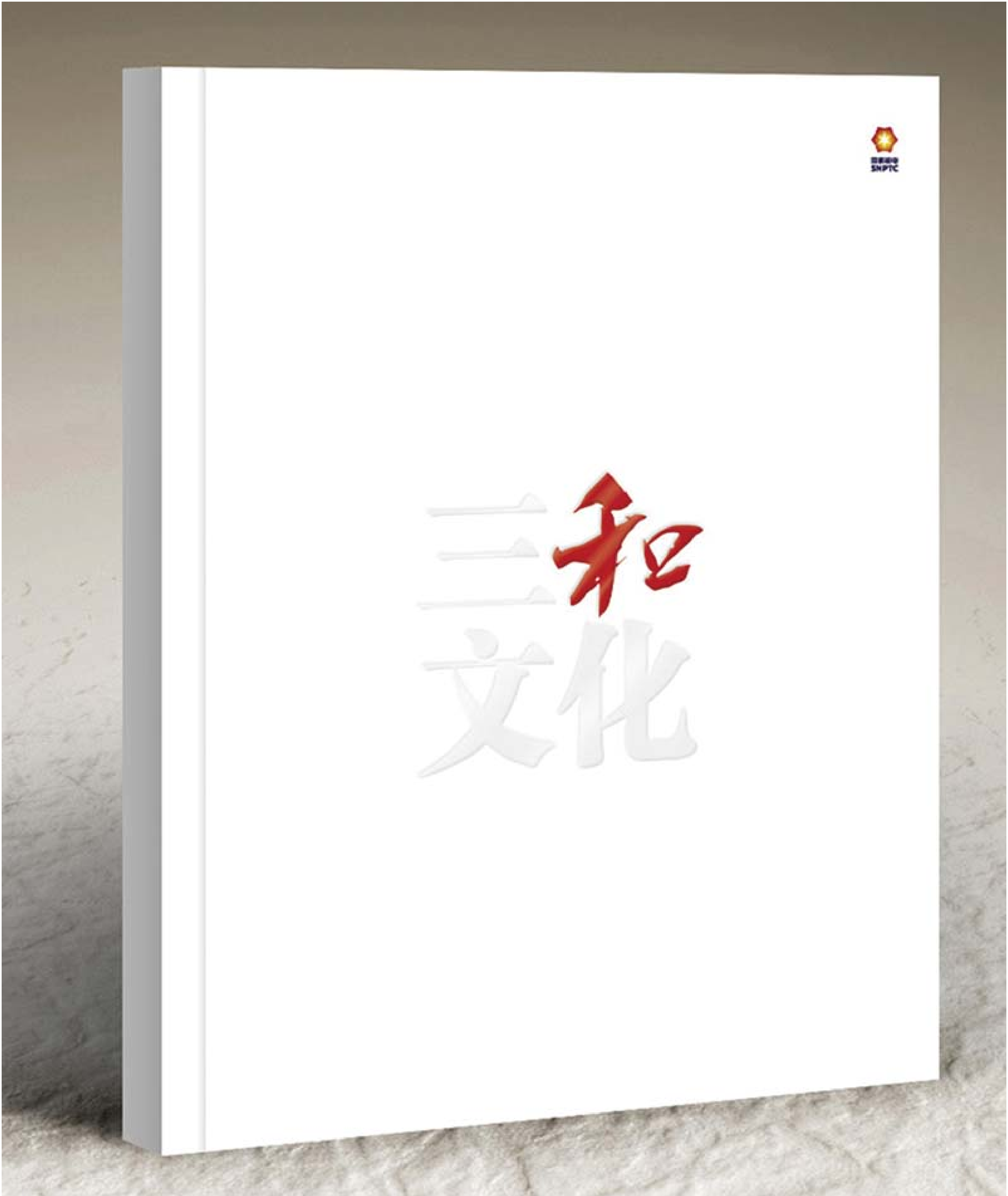
企业文化也需要设计，每一张海报，每一台晚会，每一个大的活动，每一次大规模的培训，等等，都需要精心构思策划和设计。

留白

中国绘画强调黑白关系，留白是中国绘画最重要的理念。原研哉写了一本书叫《白》，试图通过找到“白”的概念，营造简洁微妙的日本美学源头。在企业文化设计中，留白也是非常必要的，能突显企业的个性和作品的艺术质感。

“三和文化”的“小白本”（即企业文化理念读本），让名字和封面高度匹配，由此彰显最鲜明的主题。“三和文化”最核心的是什么？就是“和”。“小白本”只把“三和文化”四个字放在封面上，为了更加突出这个“和”字，将“和”字用米芾书法与红色来突显，整个封面就是一个红字，以红代黑，这就成了处理黑白关系。另外三个字用宋体凸凹模压，只有凸凹感，还是封面的白色，看上去非常端正大气，与“和”字形成黑白的对比关系。“三和文化”理念读本是公司企业文化的“骨骼”，为了使这本书更有味道，封面的右上角加了一个彩色的公司logo，就像摁了一个红色印章，点缀一下，画面感就有了，封面的空间感就出来了。封四解释“三和文化”内涵是什么，就是核心价值观，完全是用UV印刷工艺，用宋体字，表现凸凹感。封面、封底完全是白的，干干净净，一个“和”字就让全书有了鲜活的灵魂。

彩，书法家书写的“三和”两个字，又进一步突显主题，再加上副标



国家核电企业文化理念读本——“小白本”

打开封二，也是一种黑白关系，向日葵的图案，加上企业性格色彩，书法家书写的“三和”两个字，又进一步突显主题，再加上副标

题“国家核电技术公司三和文化”，补充了封面文字解释的不足。两层意思说完后，文字内容看得似乎累了，再翻一页出现一朵向日葵，向日葵是企业象征物，一种柔性的、温暖的、具象的视觉感随之而来，仿佛闻到向日葵的芳香，听到蜜蜂扇动翅膀的声音，一种温暖、生动、鲜活的质感扑面而来。文字与图形间相互穿插，也是一种黑白关系处理。再翻就是前言，一页纸，有董事长亲笔签名，又是一个设计。接下来一页就是两面司旗簇拥五星红旗迎风飘扬，那种使命感、自豪感、仪式感跃然纸上。整个“小白本”的设计非常重视留白。因为理念系统内涵丰富，需要咀嚼的空间大，需要给人一个足够思考的场，尽量减少压力感、生涩感和抽象对空间的压缩，让这些理念慢慢地自然地融化到读者的情感里，渗透到其血液里。

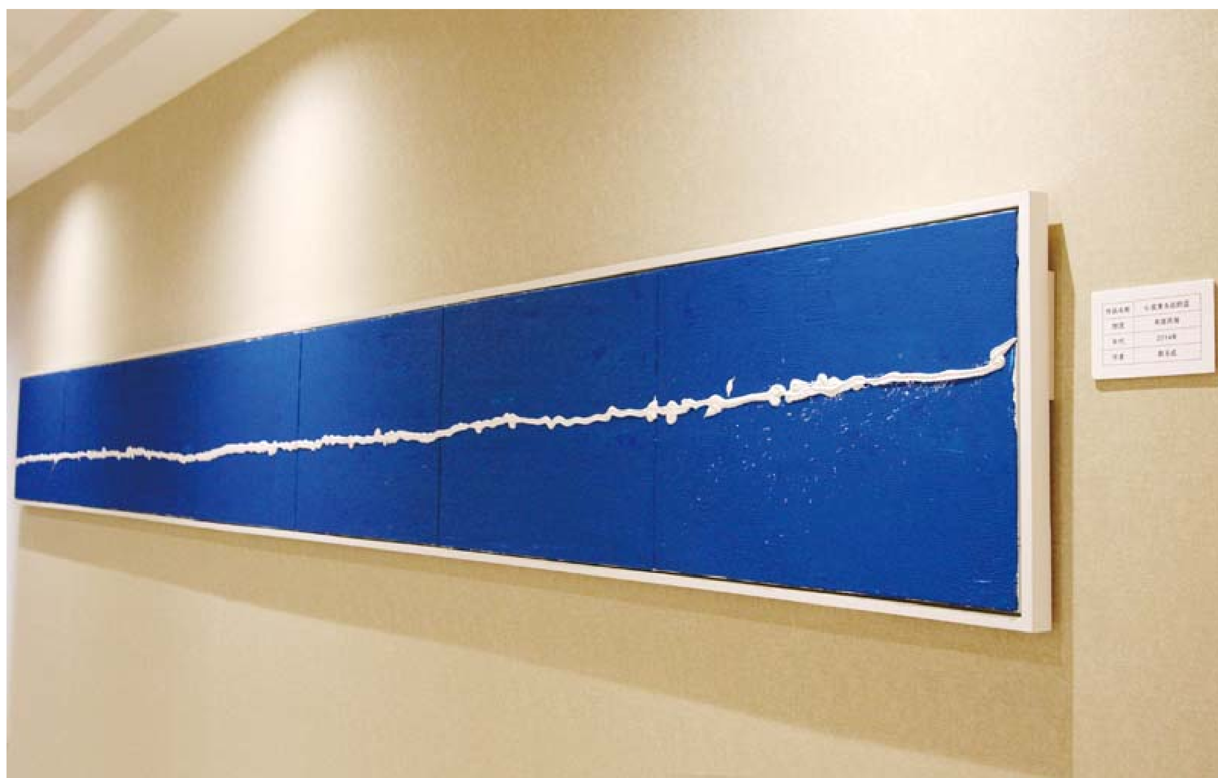
这种留白的设计理念，让丰富的内涵、丰富的理念系统，在这个宽松广大的空间里，情之所至缓慢生根。

做减法

画家吴冠中从早年秀丽的江南风景到晚年的抽象线条，用最简单的点、线、面、色之间富有节奏和韵律的形式架构，其中的要害就是减法。人就是一个小点点，蓝点绿点红点，一座房子就是一个黑白关系，几笔一座山就出来了。然后，你再仔细观察吴冠中每一幅画，无论中国画还是油画，都不能再减了，已经恰到好处地表达。实际上，朱德群、赵无极的画从具象到抽象，也都是一直在做减法。赵无极把山水物象抽象成一个面，用面表达事物的感觉可能比画具象的东西更有表达力，更有张力。抽象、抽象再抽象，本质上就是做减法。我给上海核工院创作的《永远的蓝》，画面只有两种色彩：蓝色和白色。

冯仑说：“赤裸也是一种力量，越简单越永远。”当物质极大丰富，当人们生活极度忙碌，当时间一再被压缩，设计一定要把简约的

理念放进去，越简洁、越明快、越单纯，越能打动人。现代设计理念中，简约是一个重要趋势和基本原则。AP1000核电站就是做减法，CAP1400也是，相比之下它的泵、阀、管道大幅度减少，于是成本降低了，同时也更安全了，这就是简洁的生命力。



设计一定要把简约的理念放进去，越简洁、越明快、越单纯，越能打动人《永远的蓝》

所以，“三和文化”的设计理念还是多做减法，“小白本”中多余的东西我们一个都不要。首先是开本设计独特，大小适中。尺寸太小显得小气，太大了不方便携带，太厚了可能会重，不便阅读，所以开本厚度要适度。“小白本”囊括了企业文化的三大体系，即理念识别体系、视觉识别体系和听觉识别体系，三大体系加背景文章四方面内容，“小白本”就成了国家核电名副其实的企业文化“圣经”，这就是我们确定的目标。实现这一目标，归根结底在于将这种简约设计理念融入其中，使“小白本”简约丰满。

触觉

原研哉在《设计中的设计》一书中强调，设计的产品一定要有触觉。[注]“触觉”这个词是什么意思？他说，就是要与触摸的感觉相关，或者触感是舒服的，因为在人的认知世界里有个触觉系统，你设计的东西一定要有触感。对一个事物，第一用眼睛看，第二用耳朵听，第三用鼻子闻，第四用皮肤接触。佛教里说六根，指的是眼、耳、鼻、舌、身、意的六个识根。所以设计产品时，企业文化体系里除了平时说的理念识别体系、视觉识别体系、听觉识别体系、行为规范四大体系外，还有触觉体系，还有嗅觉体系，还有味觉体系。所以到商店里，有些推销员就先让你尝一尝，这就是味觉体系。迪奥有一款非常经典的香水“迪奥小姐”，克里斯汀·迪奥这样介绍这款香水：“‘迪奥小姐’香水诞生于傍晚的普罗旺斯，那时的暮色里闪烁着萤火虫的微光，空气中飘浮着茉莉花香，与星空大地一起协奏着一曲暮夜颂歌。”迪奥先生的妹妹卡特琳娜最喜欢这款香水，将其作为她的吉祥物和护身符。所以，设计中要有多重触感，甚至让员工的感官里能够主动接收到你留下的信号。



《以和为本——国家核电的经营哲学》



2016年春国家电投收购“太平洋水电”，2016年9月作者率团到太平洋水电智利分公司进行文化融合工作。图为作者将书法家书写“和”字的中国纸扇赠送智利分公司执行董事安东尼奥先生

2014年，国家核电成立七周年，我设计《以和为本》这本书时，就试图体现这种触觉。白色封面上方，是“以和为本”四个比较小的黑体字，下方是一竖排疏落有致的纤细小字，与书名构成一种横竖轻重的对比关系，这种横竖设计、轻重设计使整个画面保持一种平衡感、一种黑白对比关系。还把“六合花”logo模压出来，有凸凹感，国家核电的理性和感性充分彰显出来。与此同时，让书有一定的厚度，让每一页纸有一定的厚度，让全书有重量感，在空间、重量上体现出书的厚重感，从而让读者内心体会该书内涵的丰富性。

触摸禅意

超越了黑白、简约、减法、触觉，这之上还有一种东西，我理解为禅意。你设计的产品，举办的活动，除了文化内容外还应体现出一种格调，一种追求，一点禅意。李银河说过，人参透之后，就进入一个澄明的意境：“心境常常是空的，静的，没有杂念，只有单纯至极的存在感。感觉到自己的生命在一分一秒地流逝，感觉到周边环境的清澈无垠。在一刹那间，生死之间的界限消失了，那就是禅了。”当一种生命的禅意涌现，前面三种方法就会变成单纯手段，理念于是跃升成为一种新的境界。

农业社会自给自足，人们把设计当成日常生活，设计还没有从日常生活中分离出来。当社会化分工越来越细的时候，行业越来越多，这时设计就从产品生产中分离出来，作为一个专门的职业，作为一门学科诞生了。今天，人们在记住产品名称和品牌的同时，还能感知到设计在产品中的存在。年轻人青睐的苹果6Plus、华为Mate7、电动汽

车特斯拉，虽然不知道知道它们的设计师是谁，但会被其先进的技术及设计所吸引。

原研哉说，在现代社会里，人们越来越体会到设计渗透到生活的各个领域，我们的日常生活已经完全被设计所包围，比如我们的地板、墙壁、电视机、光盘、书籍、啤酒瓶、照明器材、浴巾、水杯，这一切都是设计的结果。通过设计师的全新眼光，重新审视这些日常环境和用具，赋予它一种情感、思想、观念，生活就变得温馨起来。好的设计可以提高我们生活的品质，设计本身就是价值，就是生产力。

设计种类之繁多，理论家们已经阐述得很多了，但最终还是在平面设计、立体设计和多维设计这些最基本的概念间游走。这些设计方式中，最为重要的是设计的创新性和思考的深度，我理解这就是设计的生命所在。我们从一年一度的国际性创意和设计的公认标志——红点奖的获奖作品中，就能体会到这一点。

---

1. 原研哉：《设计中的设计》，广西师范大学出版社，2010年9月。

文化宣贯：一个都不能少

列宁在《怎么办》一书中说："工人本来也不可能有社会民主主义的意识。这种意识只能从外面灌输进去。"灌输已成宣传思想工作最常用的方法，但如何与时俱进，以一种柔性的方式进行，让员工在一种轻松愉悦的状态下，自觉地接受灌输，这还是一个有意思的话题。

不能忘记灌输

关于灌输，实际上已经演变成一种常识，任何一个组织都会利用各种机会灌输自己的价值、理念及精神。前几年我到GE的克劳顿村参观，那里实际就是GE的企业大学，其首要任务就是传播灌输GE的企业文化。2015年春我去华为参观，园区就有华为大学，任正非给华为大学所在的园区起了一个很文气的名字——"百草园"。华为大学要用一周时间对新入职员工进行企业文化宣贯，而且每门课必考。

我想说的是，今天对于任何一个组织而言，灌输都不过时。这种方法是没有时限的，它是一种常用常新的手段和方法。问题是，有时我们忘记了灌输这方法，而新的方法又没有学会。但即使我们学会了几种别的新方法，灌输的方法也还是要用的。总体上看，灌输不外乎两种形式，一种是刚性的，一种是柔性的，这两者应兼而用之。事物刚开始时，刚性是必要的；对于群体而言，刚性是必要的；对于觉悟不高者，刚性是必要的；对于犯了错误或有过失的人，刚性是必要的。否则一个组织，包括一家企业将松松垮垮、无精打采，无法形成竞争力。



GE克劳顿村自然环境　摄影　蒋昊宸



GE克劳顿村　摄影　蒋昊宸

一切自然而然

柔性灌输是我们最常用的另外一种形式，只是我们不愿意说出，或者没有意识到而已。按照我的理解，在企业所有活动中，包括大型会议、周年纪念、新春和会、群众性活动等，只要主题明确，只要主题与企业意识形态，包括企业文化紧密相连，我们所采用的一切方法都可以称之为柔性灌输。相对于刚性灌输而言，柔性灌输采用的方式方法更灵活、机动、隐蔽、巧妙，甚至不动声色，在欢声笑语中实现灌输和洗脑。企业文化就是在这种年复一年的灌输中开始落地生根，生出一系列新的观念。

当然，这种柔性灌输一定是不择手段的，正如清代大画家石涛所言"无法乃为至法"，另一种解释是穷尽一切手段，让这一切手段自然而然地发挥作用，这就是我们生活的本质。哲学家丹纳对此做过出色的说明，他说："观念只有在它们自然而正常的环境中才能形成。要促进观念的成长，需要年轻人每天从工厂、矿山、法庭、书房、建筑工地和医院获得大量的感官印象，他们得亲眼看见各种工具、材料和操作，他得与顾客、工作者和劳动者在一起，不管他们干得是好是坏，也不管他们是赚是赔。采用这种方式，他们才能对那些从眼睛、耳朵、双手甚至味觉中得到的各种细节，有些微不足道的理解。学习者是在不知不觉中获得了这些细节，默默地推敲，在心中逐渐成形，并且或迟或早会产生一些提示，让他们着手新的组合、简化、创新、改进或发明。"

这让我们了解文化灌输以何种状态存在，了解文化落地的内在逻辑。生活告诉我们，越自然而然，越生活化，就越顺理成章、水到渠成，这也许就是灌输，更准确地说是柔性灌输的最高境界。

"一切事物都是自然而然的"，这是棋圣吴清源讲的一种境界。

二八定律

国家核电成立后，用了两年时间构架企业文化体系，2009年上半年成形后，开始大规模宣贯。其中，最重要的方式就是举办“三和文化”研讨营，两天两晚六个单元时间，以一个完整周密的培训计划，放在一个独立的环境中进行。这个研讨营的基本态度就是处级以上干部一个也不能少，对此，集团公司领导态度十分坚定。这个态度的逻辑起点就是“二八定律”，起决定作用的往往是少数。在一个企业里起决定作用的是决策层、管理层，具体讲就是处级以上干部，这20%的人决定着企业观念转变的程度，决定着企业发展的动力，决定着企业发展的速度。

之后，逐步将“三和文化”研讨营固定下来，包括每期两天时间，研讨的所有流程、所有课件和PPT。经过一年多时间的努力，实现了“一个都不能少”的初衷，所有处级以上干部普遍轮训一遍，这为“三和文化”在全集团落地生根奠定了基础。



2010年春，第一期“三和文化”研讨营学员在忠良书院中央大厅

用好企业大学

我们的企业大学即国核大学也是一支不可忽视的力量，尤其是在新员工入职培训中，“三和文化”是必修课，而且是拉网式培训。为此，国核大学开发了“三和文化”课件，用统一的PPT文件进行教学。在最初三五年内，因新入职员工数量较大，数年保持在千人左右，为使更多的师资力量投入教学，国核大学聘请各二级单位党委书记、一些部门主任作为讲师，共同讲解“三和文化”，为宣贯“三和文化”提供了重要师资力量。

模块化嵌入

国家电投重组整合后，成立了“一校两院”，即党校和领导力学院（北京）、人才力学院（上海），明确领导力学院的四大职能之一，就是企业文化的宣贯传播阵地。同时明确“一校两院”企业文化课程，长班长讲，短班短讲，年年讲、月月讲、班班讲，将“和文化”理念做成若干个模块，根据班次的长短、层次的高低，将这些模块嵌入到各个班次的教学计划中，使灌输成为一种常态，使企业文化以一种不间断的强势进入员工头脑。

仪式感：你每天最好在相同的时间来

英国索尔斯堡平原上的史前巨石阵　摄影　天慧



英国索尔斯堡平原上的史前巨石阵　摄影　天慧

我女儿在英国留学时，到伦敦西南两百公里的索尔斯堡平原上的史前巨石阵参观，她在信中写道："没有想象中那么庞大，说白了，就是五千年前国王崇拜神明的地方，大概类似于教堂的作用吧，不过它依旧很美，周围的草都是青青的，阳光很好，天很蓝，没有一片云。"

我根据她的描述，从明信片上仔细寻觅，那些巨石建筑早已看不见踪影，只有排列而成的两个圆依稀可见。让我非常吃惊和不解的是，在远古时代生产力非常落后的情况下，是何种神力将平均高4米、重26吨的巨大石块，用榫卯结构横竖构建起来。这似乎意味着，那种巨大场面的仪式活动并不是偶然，极有可能是当时的人们希望它长期保存下去。让我感兴趣的是，人类早期就开始执着地追求那种仪式感和仪式体验。

在西屋的经历

我先后两次去美国西屋公司考察，那里给我留下最深的印象是各种仪式和仪式感。因为万万没有想到，所以深深地刻在脑海中。

第一次，我们团队一行晚上抵达匹兹堡，由公司驻美办事处同事接机，然后入住西屋公司在匹兹堡郊区总部附近的一家酒店。第二天早饭时，公司驻美同事告诉我们，将身上所有电子产品，尤其是手机等一律放在酒店，或统一放在接送我们的汽车上，不能带入西屋公司。到了西屋公司总部，西屋公司负责接待的同志按约定时间已在大厅等候，然后按照团员名单，现场提供护照，根据名单和护照给每个人在前台领取西屋公司的访客卡，然后刷卡从闸机进入西屋的办公区。访客卡只能进入规定的区域，其他区域是刷不开的。

会场只有一个发言席，不像中国企业一般设有主席台。会场形如学校教室里的课桌，没有前后顺序，名牌都在进门的桌上放着，没有

服务人员。进入会场首先是自己拿自己的名牌，然后到桌旁自己倒茶水或咖啡，自己端着杯子、带着牌子，选自己喜欢的位子落座。



先后两次去美国西屋公司考察，那里给我留下最深印象的是各种仪式和仪式感　摄影　蒋昊宸

会议开始，具体负责联络的人员带着自己的名牌走到演讲台，开口讲的第一段话，是今天上午这栋大楼没有安排任何消防演习，如遇有警报声，请大家随工作人员从几号门出，到楼下广场疏散清点人数。屏幕上播放一张平面示意图，也就是逃生路线图，这之后，开始介绍全天日程安排和注意事项。言毕拿着自己的牌子和茶杯下去。西屋公司分管人力资源的副总裁介绍情况时，也是自己拿着牌子和茶杯上去，讲他要介绍的具体内容，没有谁对他进行特别介绍；他讲完后，自己拿着杯子、牌子悄然离开，其他内容接着有序进行。

中午，由西屋公司的人带着我们去员工食堂，每人有一张券，自己取餐盘，根据个人的口味自己取餐，然后自己找座位，西屋的副总裁与我们一样取餐、用餐，过程中西屋公司的相关人员提醒我们，用餐后将餐盘放到指定地点。

中午饭后，休息半小时，有的同事想抽烟，西屋在楼与楼之间的露天场所设置一个小亭子，指定为吸烟区。当然，吸烟也要由西屋公司的人员陪同，否则你的访客卡是无法刷开门禁的。

每一次我们去西屋公司，都由西屋的人员引导参观总部的不同楼层、不同区域。如哪幢楼是专业公司为西屋公司量身打造的，然后再出租给西屋公司，记得当时他们介绍说租期为15年，国内的同事多多少少投以不解的目光：为什么不自己建呢？每一次考察完，我们都在一层大厅（当然，并不是我们国内公司那样大的厅）西屋公司标识前合影留念。我还清晰记得，拍照的那位摄影师，跪地认真抓拍大家欢乐一刻的情景。因为那位摄影师本人就是一个独特的风景，引得大家哄堂大笑。

有一年，西屋公司在年会上表彰了三名获得“杰出贡献奖”的员工，其中一名就是西屋公司派驻海阳核电现场的高级主管。当时，这位老兄接过那枚材质非常普通的奖章，激动得热泪盈眶，仿佛那是他终其一生获得的最高荣誉。王炳华每每讲起这一幕，都感慨不已，说仪式感有多么重要。

这让我想起电影《小王子》里狐狸对小王子说的话，仪式“就是使某一天与其他日子不同，使某一时刻与其他时刻不同”。“你每天最好在相同的时间来”，这也是狐狸说过的最庄严最感人的一句话。

唤醒对内心的尊重

实际上，几乎所有著名城市都有它的精神地标，或者说具有仪式感或仪式体验的建筑，比如，北京的天安门，纽约的自由女神，里约热内卢的耶稣神像，巴黎的凯旋门，希腊雅典卫城上的帕特农神殿，等等。或许是因为这些建筑更接近原始人集体面对信仰对象时的心态，那时每个人的内心都会有一种与他人情感趋同或比对的心理倾向。

而个体的经验告诉我，只有在一种独特的集体氛围中，情感体验才能达到前所未有的高度。这是我们去电影院看电影，到体育场看足球比赛的动因。在集体场合里，情感的交流、呼应、唱和以及相互间的影响、激发，是个人环境氛围中永远无法企及的。在这种集体仪式中，所有人都可以进入一种忘乎所以的状态，所有的人都会十分开怀，体味一种通向难以展开的庄严肃穆的情感过程，找到一种个人的归属感，以及这种内心意识的一再强化。这也许就是古今中外无数仪式长盛不衰的缘由。

从这个意义上说，仪式感能唤醒我们对内心的尊重，因而也能去尊重生活。因为一个仪式，很多时候是给自己一个契机去迎接一个全新的开始。“三和文化”研讨营升旗也好，宣誓也好，董事长领誓也好，包括研讨营本身都是一种仪式。

一年一度的“新春和会”，我们通过员工原创节目，把“三和文化”贯穿其中，让一个活动变成一场仪式，最终打造成国家核电的一个文化品牌。



美国华盛顿纪念碑　摄影　蒋昊宸



在企业文化建设过程中，用好仪式感，通过仪式体验达成共同价值情感的共振十分必要2010年春，国家核电第一期“三和文化”研讨营升旗仪式，全体学员面对国旗、司旗宣誓

根据企业文化内容采取恰到好处的形式，而这个形式是团队头脑里事先已有的方案，这是我们一直在努力追求的境界。一旦内容需要，就能形成若干个备选方案，拿出满意的形式，使得形式与内容相得益彰，相互间默契地呼应配合，形式感得到增强，内容则被放大。

“新春和会”

2016年1月29日，农历腊月二十，我们在领导力学院举办了国家电投2016“新春和会”。两家央企融合了9个月后，新公司有了新战略、新文化，需要举办一场盛大的活动，用这种仪式感来实现一次思想、情感、文化的沟通和交流，最终实现进一步的价值对接和文化的深度融合。

沿用国家核电“新春和会”的称谓，让原国家核电人有历史传承感，让原中电投人有耳目一新的感受和冲击。同时，新集团的文化叫“和文化”，国家电投总部和国家核电本部全体同事一起联欢，叫“国家电投2016年新春和会”，既自然而然，又都能让人接受。给这一仪式命名“新春和会”，是第一个特征。

第二个特征是确定“走进属于我们的时代”主题。这是王炳华2015年12月29日给全体员工一封信的题目。在新的一年，这个题目最适合新组建的国家电投，于是我们确定用“走进属于我们的时代”作为“新春和会”的主题。为突显这一主题，我们在两个半小时的19个节目中，用6个原创节目来彰显“走进属于我们的时代”的丰富内涵。其中，原创歌曲5首分别为：《畅想新时代》《那一片绿》《心手相连》《与你同行》和《梦里那一片碧水蓝天》。晚会主题曲《畅想新时代》，在开场时由男女声二重唱，结束时由男女声四重唱，并在高潮部分组织全体演职人员大合唱，助推全场演出圆满落幕。为了配合主题，我们还创作了诗朗诵《走进属于我们的时代》、舞蹈《大和之舞》、钢琴独

奏《和声》等，在“新春”的喜悦中更加高扬“和会”的主旋律。在节目逐渐达到高潮时，我们请王炳华发表简短的新春致辞，也以“走进属于我们的时代”为题，再一次提升整台晚会的主旋律。



2016年国家电投“新春和会”会场装饰彩幕

第三个特征是“总部”与“本部”的“和”。国家电投总部的全体同事和国家核电本部的全体同事全员参加，节目数量和配置按人数比例匹

配。19个节目中，国家核电本部独立出了6个，又有若干节目是与国家电投总部联手出演，营造了一种浓浓的“家和万事兴”氛围。

第四个特征是年味。晚会当天，我们邀请了四位员工书法家，在会场给同事们挥毫写春联、送“福”字。晚会会场的两重大门和大厅后侧，分别由同事撰写了三副长联：“新公司新战略新文化创新创造走进新时代，与天和与地和与人和和谐共生共创和天下”，“改革重组换思维变架构瞄准全球巨擘演绎央企逆势崛起，转型发展调结构强主业对接‘一带一路’唱响中国绿色华章”，“春风拂面迎来核电事业大发展，一元复始开辟绿色梦想新征程”。同时采用“汉声民间”的猴年吉祥图案布置晚会环境，大大增添了新春的喜庆和传统的“年味”。



2016年国家电投“新春和会”会场装饰彩幕

一个值得注意的问题是，不能总是用一个相同的形式来表现内容，长此以往，就会产生审美疲劳。换句话说，你的审美形式与内容之间怎样才能够不断地满足员工需求，如何随时代变化、员工审美需求变化而变化，而不是僵化地固守一两种单一模式。最好的内容与最好的形式应该擦出火花，只要内容需要，就会有相应的形式产生，达到一种信手拈来，点石成金的效果。当然，传统的仪式感一定要继承，新的仪式感要能及时地吸纳进来，从而使形式更丰富多样，形式与内容更默契。

马甸桥17点

近几年，北京雾霾已引发了从普通百姓到政府的高度关注，其中包括社会媒体一轮又一轮的舆论浪潮。那么雾霾跟国家核电有何关系？我们是能源企业，使命是生产清洁能源。雾霾形成的一个重要原因，是化石类燃料燃烧所产生的碳氧化合物、氮氧化合物及粉尘等污染物所致。而核电恰恰是零污染的清洁能源，这就是核电在当今社会存在的价值。但如何艺术地表现国家核电的使命？

我们在国家核电总部办公楼16层西侧正对马甸桥的位置，用一年时间，每天17点摄影记录马甸桥，留下此刻此地北京的表情。用365天来观察马甸桥17点，用365张照片及这365天的PM2.5空气污染指数，来描述刻画北京的表情。于是，北京表情、空气质量和清洁能源间产生了一种内在联系。国家核电人用一年时间看同一个画面，看北京的喜怒哀乐，记录下我们生活城市的阴晴冷暖，用心去聆听北京的心跳。所以，怎样解除北京的痛苦，怎样解决中国的雾霾，一个重要的途径就是大规模、集群式地发展核电。这从另外一个角度，阐释了国家核电的使命，也使得形式和内容之间，产生了互为放大的效果。

在“2014年国家核电新春和会”上，我们将《马甸桥17点》制作成4分钟的短片，配合大雾版的《北京北京》播放，大家现场听了、看了之后非常感慨：

你眼里的北京，是一个什么样的表情？

我和昊宸、文娟，每天17点，在黄昏时分，从公司16楼西侧一个固定的角度看马甸桥，记录下北京每天此刻的表情。

2013年11月6日，PM2.5浓度13，空气质量二级良。隔窗看着三环璀璨的车灯、西山鲜明的轮廓和天空灿烂的晚霞，心情是清亮的。

2013年12月22日，PM2.5浓度315，空气质量六级严重污染。那天中午，我去看望一个小女孩，她正在医院等待骨髓移植。

我想，人不能不呼吸空气，雾霾人人受害，无法躲避。

这些北京的表情，透出的是森林般的高楼，如水一样流淌的汽车，如幕布一样的雾和霾。

看到这些表情，或许你和我一样，内心复杂难言。

最让我难过和绝望的是，整座北京城都笼罩其中，中国的半壁江山都被雾霾严严实实地罩着。

我们将用365天时间，记录下马甸桥17点北京的表情。让《马甸桥17点》告诉人们，人类越强大，自身越脆弱。

为了家园，为了明天，我们可以做得更多。



2014年7月11日PM2.562



2014年4月9日PM2.5113



2014年3月27日PM2.5256



2014年2月27日PM2.5387

用365天观察马甸桥17点，用365张照片及这365天的PM2.5来描述刻画北京的表情。于是，北京表情、空气质量和清洁能源间产生了一种内在联系

看似与企业没什么关系，实际上不尽然。每个员工都知道公司的使命、愿景，但怎样转换角度让更多的人看懂企业的使命，实实在在感受企业存在的价值，这是我们做《马甸桥17点》的初衷。我们在强调形式、仪式体验的同时，内容要十分明确，内容永远为王。把内容吃透，把精神把握到位，这是宣传灌输的前提条件。

蓝

继《马甸桥17点》之后，我们在国家核电总部29层顶楼放置一架摄像机，选择北京天气较好、较差的两天，分别用24小时进行视频记录，48小时不间断地记录北京两种截然不同的天气状况，再把两个视频放在同一画面，同步压缩成3分50秒的短片，命名为《蓝》：

2014年11月16日午夜，站在公司大楼29层顶楼，望着马甸桥清冷的灯光和偶尔穿行而过的车辆，远处夜色中依然轮廓鲜明的西山，以及深蓝天幕上的点点繁星。

那一刻，仿佛回到了童年的故乡。

也是在这里，也是这一刻，2014年11月27日，11天后的午夜，感受到的是另一个世界，马甸桥的天空和大地空蒙一色，整个世界如盘古开天般混沌一团，浓重的雾霾把人紧紧掩埋。

那一刻，想起杜牧在《阿房宫赋》里的感叹："一日之内，一宫之间，而气候不齐。"

因为雾霾，因为PM2.5，同样的马甸桥，同样的北京，同样的天空和大地，却让人感受迥异，或悲悯或喜悦。

这让人十分怀念2014年的APEC蓝，那一片心底里永远的蓝。

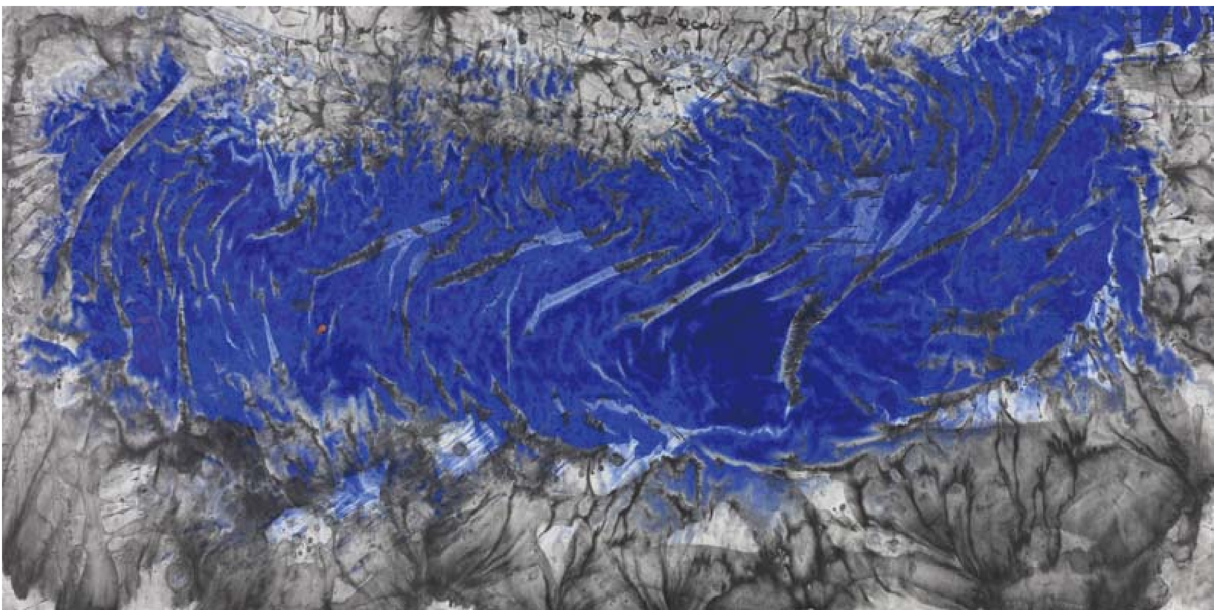
今天，凝视这两个24小时的马甸桥，惨烈的对比，再想着我们国家核电这八年的奋斗，那一刻，心里涌出很多很多。

我们通过《蓝》这一主题，对雾霾天气这一社会现象的高度关注，进而对我们生存环境进行深刻反思，以行为艺术的方式，表达国家核电人对人类生存环境、人类现代文明的深刻自觉反省。

《蓝》这部作品，是对形式的突破，同样是使命，我们用另一种新颖别致的形式突破，内容立刻就浮现在我们的脑海里，呈现在我们

的眼前，企业使命感由抽象变成具象，由不痛不痒变成有血有肉、有感情、有温度。

好的形式感或者形式体验，不用我来告诉你是什么，你就能自己悟出它是什么，让你主动地进入这个场，进入这个仪式中，主动从仪式感里捕捉到灵魂，最终在思维和情感上产生共鸣和通感，这便是仪式体验的绝妙之处。



文化研讨营：集体记忆的大网



龙应台说，集体记忆是一张编织绵密的大网，个人的记忆密实地编进了它的纹理，与集体记忆是一个不可分割的有机体《网》　摄影　苏晓毓

1731年，人们在法国一片森林里，发现一个10岁左右的女孩。她身心非常健康，可是她却完全没法说出自己的身世，包括童年的任何记忆，人们只能从她零碎的陈述片段里，去推测她可能是因纽特人；当她看见因纽特人的屋子或船或海豹图片时，好像有较多的反应。她显然曾经漂洋过海被送到法国来。这个故事是法国学者哈布瓦赫，在他的经典著作《集体记忆》序文一开头举的一个例子。

集体记忆

哈布瓦赫认为，一个个体的记忆，必须有集体记忆大框架的承载才可能被“召唤”出来。人越是身处于集体记忆的结构中，他记忆的能力就越强。反过来说，越是离群索居或是与集体记忆割裂，个人记忆的能力就越弱。对此，龙应台说，集体记忆是一张编织绵密的大网，个人的记忆密实地编进了它的纹理，与集体记忆是一个不可分割的有机体。

十二维度

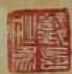
我们举办“三和文化”研讨营，特别注重营造独有的氛围、独有的格调、独有的主题，力图让参训者一进入研讨营，就进入到国家核电自己的场。这个场的设计，不单是一个点或一个面，而是一个环境系统，其目的是制造一个集体记忆的网，这个网包括十二个维度。

地点。研讨营初始的若干期，选择在中粮集团的忠良书院。忠良书院位于北京西北的门头沟区，从西六环下去，绕过一座山，再过一条河，进入一个山谷，它就豁然出现在两山之间。在大片绿地衬托、纵横交织的绿树掩映下，一处读书的好去处就出现在你的眼前。文化培训最好离开喧嚣的都市，寻找一处僻静场所，像古代书院一样，能听到鸟的叫声，闻到草的芳香，让山风拂面，看日月星辰。忠良书院文化场很强，从建筑色彩到房间布置，包括日常用的铅笔、稿纸等，处处都体现中粮文化。这给我们带来挑战，就是如何在如此强大的自然场、文化场中，营造出独属国家核电的文化场，属于国家核电独有的记忆。

主题。既然是“三和文化”研讨营，选择一个什么样的主题，将“三和文化”再具体化，既能让大家记住，又能起到画龙点睛的作用。《中庸》讲：“和也者，天下之达道也”，这是古人关于“和”最本质、最经典的一句话，但文言不好理解，最后提炼成“和者大道”四个字，作为研讨营主题，配上副题——学习、思考、行动。同时，选一个主背景，与“和者大道”相呼应。主背景是一条通向远方的公路，公路清晰可见中间的白线，两侧是一望无际的草原，在广阔的大草原上向远方延伸。主背景就像一幅画，从教室不同角度看这条公路，它都一直面对你，这幅背景图强化了“和者大道”的主题。即使过了若干年，那条通向远方的大道及“和者大道”四个字在我们脑海中仍然清晰。

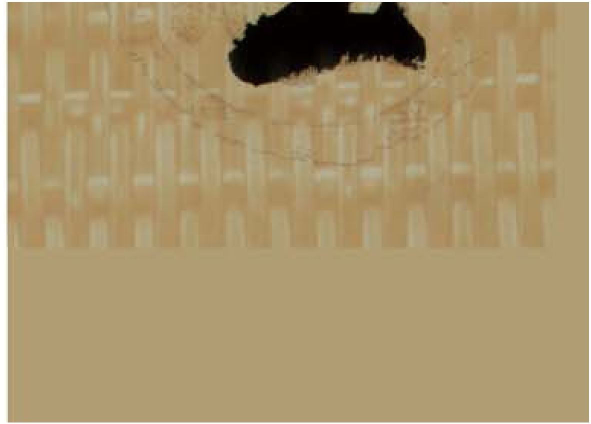

父子協

兄弟同

壯爲書


力山成

心土變

钱壮为书法

背景。会场正前方主背景两侧，是同事钱壮为撰写河北传统年画上的一副对联——“父子协力山成玉，兄弟同心土变金”，是“三和文化”核心理念的另一种表达方式。对联的外侧，是同事蒋昊宸创作的两幅中国画向日葵，向日葵是国家核电的象征物，画面上的向日葵亭亭玉立，一幅向日葵抬头仰望天空，似乎正在欢喜地瞩望灿烂阳光；一幅是颔首低头，预示秋天沉甸甸的收获，两者一仰一俯形成鲜明对比。

文案。华夏基石作为咨询机构，为培训提供了完整的方案，对此我们团队逐个环节研究、讨论、推敲，原则是看适不适合国家核电实际，研讨营还需要增减哪些环节、哪些内容。对这个方案，我们前后仔仔细细、认认真真地修改了数遍，每个环节都精雕细刻，努力做到量体裁衣。当学员步入会场，除了前面提到的背景、对联、绘画外，还会听到《六合花开》在课前、课间、课后反复播放，音乐始终低声吟唱，整个教室飘荡着国家核电的优美旋律。《六合花开》亲切、舒缓、轻盈，同事们都非常熟悉，每个人又都能在这里找到熟悉的国家核电语言、形象、色彩和声音，这些声音会深深地嵌入我们的脑海。

营长。王炳华作为研讨营的营长，自始至终参加研讨营活动，共同参与多个环节，包括早上跑操，升旗仪式领誓，开营前动员讲话，结束时总结，等等。他对这两次讲话非常重视，事前做了精心准备，

讲话紧扣“和者大道”这个主题。开营重点讲如何用文化来提升国家核电的核心竞争力；总结讲话以自己的人生经历为背景，讲少年时入团、青年时入党和这次面对国旗、司旗宣誓，三次举起拳头时那种内心的庄严承诺。他非常喜欢《三和文化》小白本：“《三和文化》这个小册子很讲究，我把它定义为国家核电企业文化的骨骼。”

升旗。晨跑完后，忠良书院西侧，我们在大自然的怀抱里，沐浴着冉冉升起的朝阳，开始举行升旗仪式。先奏国歌升国旗，再升国家核电司旗，唱我们自己的司歌，一个庄严的仪式就此完成。

宣誓。国旗、司旗升起后，全体学员面对国旗、司旗宣誓，由王炳华领誓。整个过程非常庄严、神圣，我至今还历历在目：“我立志以国家核电事业为己任，忠诚于国家，忠诚于事业，忠诚于企业；恪尽职守，廉洁奉公；强化执行，追求卓越；携手同心，共创大业；保证达成各项工作业绩目标，为实现国家使命，奉献自己的全部力量！”这个誓言，表达了我们对国家核电的忠诚，干好三代核电事业的决心，是“三和文化”的浓缩。

讲解。培训班上每个讲座都围绕“三和文化”展开，除华夏基石的讲座外，其他都由公司同事讲，国家核电人讲国家核电自己的文化，如数家珍，饱含深情。因为是自己的同事讲，大家也会从内心有一种心理认同感，认真地听，仔细地记，深入地想。

研讨。研讨营每一讲都有一个讨论环节，研讨营每期学员40人，分4个组，每组不超过10人。先是小组讨论，然后选代表在课堂上发言，华夏基石的老师再适当点评引导。讨论的题目是事先设定的，围绕研讨营的主题，都与“三和文化”直接相关，比如对愿景使命的认识，比如对核心价值观的理解。讨论后要进行组际交流，同时安排联络员把讨论中存在的问题，进行汇总和反馈，及时调整讨论的角度和方法。



“三和文化”研讨营各具特色的团队展示





“三和文化”研讨营现场小游戏



“三和文化”研讨营小组研讨



国家核电人讲国家核电自己的文化

案例。互动环节使枯燥、理论性很强的培训变得丰富、有趣，有助于大家对企业文化的消化理解。互动过程中有一名专业催化师，一直用小游戏、小故事、小案例进行催化，帮助、引导大家理解所讲的内容。这种催化使得环节之间连接得紧凑，强化了氛围的营造，加大了这个场的黏度。

写信。研讨营快结束时，每个学员对公司愿景、使命、核心价值观和企业精神有了深刻理解，这时给大家出题目：现场用半小时给“营长”写一封信，直接写给王炳华本人。面对在场的王炳华，每位学员都非常认真，屏住呼吸，当时教室里只听到沙沙的写字声、翻纸声、呼吸声。事实上，从这封信能看出每个学员学习的态度，对文化的理解，对公司发展的建议，对董事长的期盼和情感，从多个角度能看出一个干部的心智水平，对每位学员是一个不大不小的考试。我想，每位学员都会清晰记得当时的心境。

展示。研讨营结束时，是以才艺展示的形式作为成果汇报。通过两天的学习大家有什么收获，集体群策群力后想出一个形式，集体把学习成果集中展示出来。四个小组以组为单位全面系统地展示，这既是一个团队建设，又是企业文化的复习、再现和升华。

当十二个维度组合成企业的文化场，这种文化与气质的表达，就成了这个群体所表现出来的生存智慧和态度，集体记忆的大网也就编织成功了。

文化场

还有若干个环节，若干个要件，也都比较重要，但回过头来看，以上这十二个方面，重点营造了国家核电的文化场。每位同事一旦进入大自然怀抱，进入忠良书院，最后进入国家核电的场，就会被这个强大的文化场所震撼、吸引和同化。我们并没有因为忠良书院文化场很强而感到压力，相反这个场激发了我们的创造力：尽最大力量营造出国家核电自己的文化场，借力发力。一旦进入这个场，就有国家核电自己的旋律、自己的色彩、自己的语言，置身其中，国家核电人集体记忆更刻骨铭心。

龙应台说，集体记忆的形成，与个人记忆的巩固完全是一回事。做企业文化，一个重要方面是编织集体记忆的大网，把员工的个体记忆融进集体记忆。

员工大讨论：用自己的刀削自己的把

1999年秋，我到哈尔滨铁路局所属佳木斯分局参加一个现场会，他们正在展开一场大讨论：三江平原腹地的富锦市，有一个拖拉机厂，年产小四轮农用拖拉机3万辆，长期走铁路，到了1998年亚洲金融危机时，人们发现富锦市3万辆拖拉机几乎都走了公路，铁路只剩下5%。当时哈尔滨铁路局报社记者写了一篇调查文章，深度剖析“富小拖”从铁路流失的原因。文章引发佳木斯分局的重视，他们抓住这个典型案例，从1998年10月开始，在全分局范围内开展大讨论：我们的服务究竟出了什么问题？这就是作为新中国铁路成立60周年百件大事之一——“富小拖”大讨论的缘由。

破题

就企业而言，“群众性大讨论”本质是用政治手段去解决经营管理问题，这也是企业文化建设中的一个重要抓手。具体讲，就是用大讨论这种政治手段，去解决企业变革中干部员工思想观念问题。当企业发展到一个瓶颈，或者遇到一个转折点，需要全体员工思想上有一个整体跃升或转变，“群众性大讨论”就会发挥横向到边、纵向到沿的效果。

借助社会的力量、上级的力量、政治的力量，是群众性大讨论成功的关键。大讨论借了东风，就会事半功倍，省时省力，就会有“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”的感觉。

廖凡在电影《白日焰火》里，饰演一个下岗的公安民警，从主流价值观看不大着调，整天无所事事。有一天发生一个命案，他出于职业敏感盯上了桂纶镁饰演的女主角，她是一个洗衣店女工，她丈夫因杀人隐姓埋名，随着剧情深入他发现这是一个连环杀人案，最后才知道真正的杀人凶手是女主角，有点儿悬疑片的感觉。

那么导演怎样点题呢？男主角在追踪真相过程中爱上了女主角，但他界限分明，感情是感情，必须让真相水落石出。电影最有创意的是警员带女主角指认现场，下楼上警车的一刹那，伴随着过年零零星星的鞭炮声，燃放的烟花窜到楼顶的天空，白日里突然的炸响和满天的闪烁，女主角透过车窗发现是男主角所为，在过年最孤寂的时刻，复杂的情感奔涌而来，绝望里的希望，“白日焰火”一下破题。

大讨论面临许多大的课题，怎样从这些问题里，从错综复杂的矛盾里，交织的情感里抓到本质，破题无疑是点睛之笔，题破得好犹如四两拨千斤。

当年铁道部政治部组织开展的“富小拖”大讨论，正值亚洲金融危机，经济下滑，铁路客货运量大幅减少。这时铁道部领导非常着急，怎样逆转这样的态势？毫无疑问，经济下行市场对客货运的需求总量减少，铁路系统自身无法解决社会经济总需求问题。所以，铁道部首先想到的是如何解决微观问题，也就是客货营销问题，即如何通过思想观念更新，来提高全体干部员工的市场意识和营销水平，提振全路的士气。

长期以来，铁路是卖方市场，这时突然变成买方市场了，“铁老大”观念怎么转变？“富小拖”大讨论可谓恰逢其时，上上下下需要这样一个载体，需要这样一个典型案例，而这个大讨论就用一个货运事件“富小拖”来概括点题，形象、生动、传神。

铁道部政治部向全路发出《关于在全路开展“富小拖”大讨论的决定》。首先在《人民铁道》报用一个月时间进行长篇系列工作报道，系列报道的栏目叫“佳木斯分局撕开观念的口子”。为完成这一任务，铁道部宣传部牵头，组织七八位同志，成立一个小组先后撰写了十篇深度工作报道，每篇报道配评论文章和图片，系列报道结束再发长篇综述。接着，请若干经济、运输、管理方面的专家，进一步从理论上剖析“富小拖”大讨论的本质，最后把所有文章汇编成册，出版并下发给全路，推动大讨论在全路轰轰烈烈展开。

时任佳木斯分局局长的裘芝鹏说，大讨论的本质就是“用自己的刀削自己的把”，虽然自己革自己的命很难，但别无选择。



借助社会上的力量、上级的力量、政治的力量，是群众大讨论成功的关键

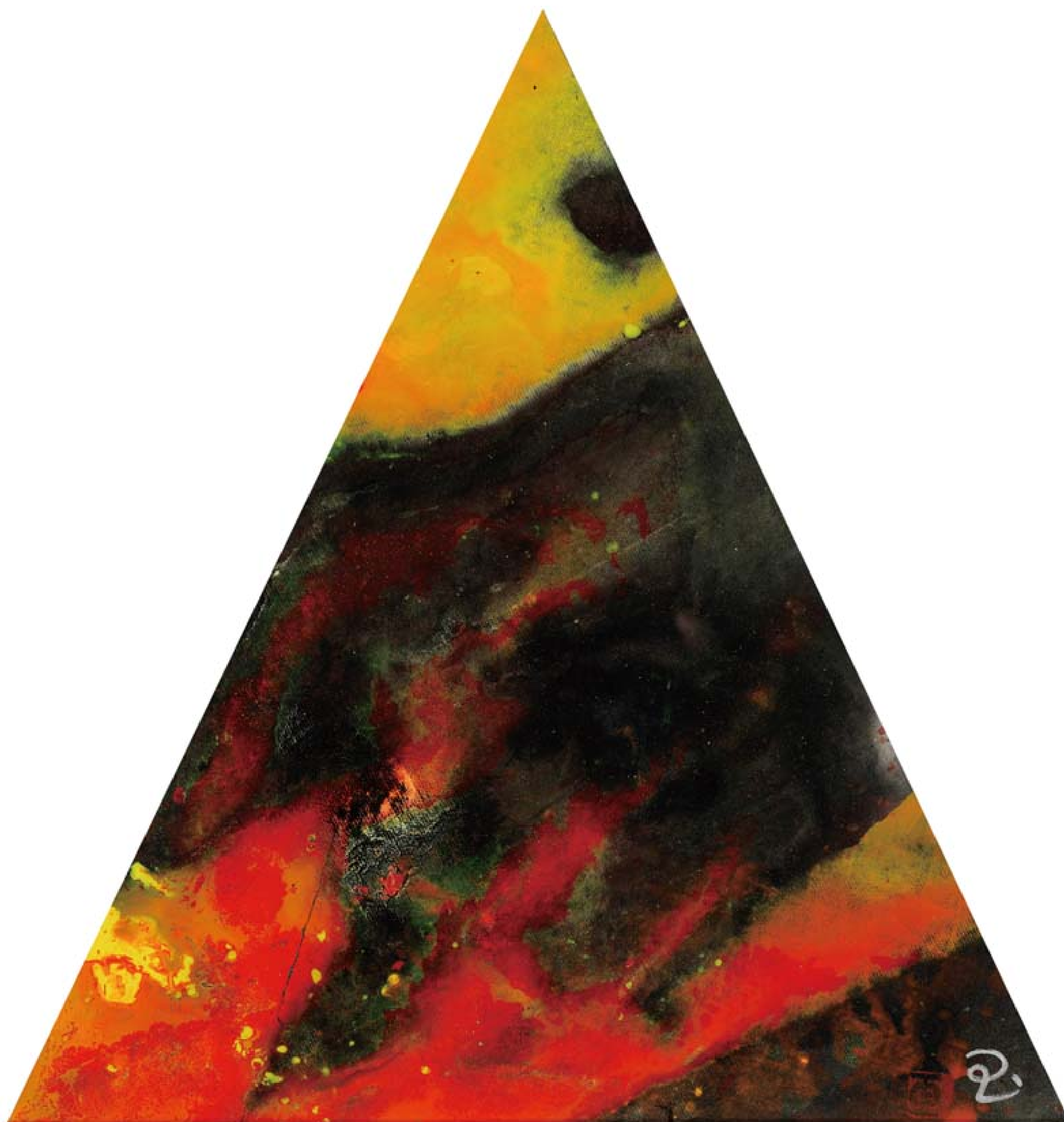
核电春天来了

群众性大讨论不是求热闹，目的是要解决企业的实际问题，不解决实际问题，就没有一点意义。所以，如何找到问题的症结，直接把利箭射向靶心非常重要，大讨论需通盘考虑，有步骤、有重点地采取措施，一步一步地引向深入，达到解放思想的目的，达到统一思想的目的，达到生产关系促进生产力的目的。

国家核电成立之初举办了“核电春天来了”大讨论。国家核电承载着国家使命，员工从四面八方汇集，加入核电建设大军。受切尔诺贝利核事故影响，全世界核电二十年低迷徘徊。二十年后，新的核电机型AP1000出来了，整个世界经济的发展也需要核电扮演重要角色，它是规模、经济、高效、清洁的能源，这时全社会开始认识到核电的重要性了，中国政府明确“要积极发展核电”。在这样的大背景下，国家核电技术公司应运而生。这迫切需要广大干部员工能够真切地感受到核电的春天来了，迫切需要增强员工的使命感和责任感，增强对企业的归属感和认同感。于是，我们确定了“核电的春天来了，我们该怎么办”大讨论主题，大讨论历时两年时间，效果非常好。最核心的是，加深了干部员工对核电发展趋势的深刻认识，增强了从事核电事业尤其是三代核电自主化道路的使命感和责任感。

群众性大讨论就看占位高不高，认识高不高，思想方法得不得当。1978年真理大讨论，是用哲学的方法、真理的方法破“两个凡是”的紧箍咒，这才会超越所有的历史纠葛，来打破思想的禁区。“富小拖”大讨论也是，很普通的一个货运个案，但是抽出来就演化成一种现象，所有货运流失都跟“富小拖”如出一辙。“核电的春天来了”也是这个问题，把我们所有员工都放进去，通过讨论提高认识，增强使命感。

群众性大讨论的关键，归根结底还是要“用自己的刀削自己的把”，自己解决企业自身的问题。



系统研修：向自己学习

“在大学里学习，学什么专业不重要，跟谁学很重要；学生之间、学生和老师之间讨论、互动学习得到的收获，要比考试和书本知识来得更多。”这是一位刚毕业大学生的深刻体会，也是我们许多人的共同感悟：学的知识基本都忘了，但他在学校里，从老师、同学身上获得的思维方式还在，处理问题的方法还在。

两位老师

上大学时，有两位老师对我影响很大。

一位是研究模糊数学的贺仲雄教授，他将模糊数学与灰色理论、物元理论联系运用到决策领域，形成了模糊灰色物元决策体系。我经常去听他的课，到他家里聊天，大学期间还给他写了一篇报告文学，发表在《科技日报》上。

另一位是研究系统科学的张国伍教授，他从运输系的传统学科中跳出来，搞了系统科学，当时真是惊世骇俗。系统科学研究什么？什么都研究，张老师研究方向逐渐由铁路运输转到智能交通，用系统工程的思想和工具，研究交通运输大系统，包括城市交通。城市交通过去是点式、线性的控制，红灯、绿灯时长是固定的。后来发现不行，前面没车，后面堵车了，那怎么办？就根据车流变化，计算机自动控制，由点控、线控到面控，张老师就研究这个内容。他的这套思维，打破了学校原来铁路运输的传统思维模式、思维界限以及研究的疆

域，对我启发很大。后来，我们还共同编写了一本交通运输系统工程案例集。

当时间远去，我发现两位老师，已经深深地改变了我的思维方式。

将同事“一网打尽”

国家核电刚成立时，举办党群系统研训班，很重要的一点就是解决企业文化的集中传播问题。当时，公司刚刚成立，党群系统人员来自四面八方，什么样的履历都有，最大的接近60岁，最小的刚刚大学毕业。面对这种状况，怎样才能最快最有效地将大家的思想、情感凝聚在一起，形成基本的价值认同和理念共识？办法就是将公司党群系统的所有同事，不分级别“一网打尽”，同事们自己给自己讲课，大家相互交流、研讨，相互启发，相互作答。

从2008年暑期第一期开始，研训班前后举办了六期，每一期4天时间。今天看，研训班成了党群干部充电加油的站点，得到广泛认可。正是一以贯之地坚持“分享、开放、融合”三项原则，我们才很好地解决了向谁学、怎么学的问题。

第一个原则，分享。举办这个研训班要达到什么样的目的？首要的是思想和价值上能够形成一个共同取向，其次才是思想方法、工作方法的相互交流，取长补短。所以，我们首先着眼把内部资源用足用好。通过系统各个单位、各个成员的交流、沟通和分享，运用团体的智慧，使党建、纪检、群团、企业文化等各项工作相互渗透，相互启发，达到工作成效的最大化。最主要的方法是内部成果分享，向同事们学习。

首先第一期研训班由公司党群部的同事来主讲，讲一讲理论、方法，分享一下经验和体会，谈谈我们对一些事物的认识，结果效果出奇的好。部门的所有同事都上讲台，并形成自己的品牌。蒋昊宸讲色彩，从色彩既定元素开始，讲到色彩与艺术、文化之间的关系，讲企业性格色彩与logo之间的关系，等等，非常专业；钱壮为讲传统文化，传统文化与“三和文化”的关系，娓娓道来，有强烈的历史感；有一年研训班正赶上世界杯，夏中书就讲世界杯与“三和文化”，世界杯上那些知名球队的打法，完全是贯穿了中国“和”的思想，非常经典，传统“和”的理念在现代足球里运用得炉火纯青，讲完同事们突然明白，原来“和”的思想那么有现代感。夏中书准备得非常充分，配合着各个足球队之间的比赛视频、精彩图片，就像讲评书一样，十分生动；戚玥讲音乐与“三和文化”等。这些课程让听众非常惊讶，这些东西他们原来都没有细想过，也没有意识到与企业文化之间有那么深厚的内在联系。于是，这就形成了一种特色，一种传承，每期研训班都坚持互动而非灌输的方式学习，下级向上级学习，上级向下级学习，单位与单位之间相互学习。

第二个原则：开放。开放是我们始终遵循的原则。过去在大的系统里，比如军队系统、铁路系统、电力系统，科层管理表现得比较明显，层级之间划分得非常清楚，党委书记的会只能书记参加，而且研究思想的问题大都局限在体系内。但在核电系统里，尤其像国家核电这种跟美国企业直接对接学习的企业，美国企业的管理思想、经营理念在国家核电实践具有了可能性。

从一开始就决定，把所有的党群干部，从党委书记到一般职员“一网打尽”，共同参加研训班，这对于传统央企而言是不可思议的。不仅如此，在2011年的研训班上，我们采取抽签的形式，随机分组并产生组长，打破职位高低和专业板块的壁垒。从纵向上来说，不论是领导同志，还是刚入职的年轻同志，都可以自由地平等地沟通交流；从横向上来说，党群工作的诸多板块，包括党建、纪检、工会、团委、企

业文化等，都能够就某一板块的工作提出意见建议，这在传统国企，也是难以想象的。

六期研训班的主题，都在全年党群工作大的主题下，根据实际情况确定。除了聚焦系统内若干内容外，尽量使我们的观念、触角与社会有所连接。2010年研训班上，“世界杯与三和文化”“音乐与三和文化”“传统文化与三和文化”“色彩与三和文化”四次课，让大家印象深刻；2012年研训班，我们发布集团公司青年思想状况调研结果；2013年研训班，我们举办了“和声响亮”决赛、员工创新论坛。这些开放式的主题，富有新意、贴近工作、余味无穷。

第三个原则：融合。对于国家核电这样一个成立时间短、业务板块较多的企业来说，融合是一个大课题。而实现融合的关键，就在于价值。我深信，不管企业内外环境如何变化，不管时代如何变化，最终能留在大家内心深处的，唯有价值。

“三和文化”的核心价值观是企业的灵魂所在。企业是否融合，标志就是有没有把价值观与战略、管理、行为融为一体。这方面，我们已经做了一些工作，但还有大量工作要做。要把这件事情做成功、成熟，党群系统自身首先要实现融合。我们常说，君子和而不同。每个人做事的途径、借助的载体都有所不同，我们也提倡各具特色，但思想、理念、价值观一定要统一。尤其党群队伍的思想观念要融合统一，坚定理想信念，坚守“三和文化”，坚守核心价值观，对外传递同一种声音。同时，根据企业的实际情况，党群工作的理念和方法达成共识，从而形成合力，共同提升。最后是情感的融合。

“1+1+N”主题研修

如今，新的国家电投成立了，新的党群工作部成立了。曾经的三个部门，三股力量放在一起，这个团队怎么带？我的观点始终如一，就是同事之间的讨论、朋友式的讨论，效率最高，影响最大，收效最好。所以，确定组织“主题研修”活动。最近这三次主题研修，第一次以《和》杂志改版为主题；第二次以新媒体平台，即“爱特和”建立为主题；第三次以新公司“和文化”理念体系的建立为主题。“主题研修”的主题，选择一项日常的具体工作，落在一件具体事情上。越具体越深入，越见思想深度。采取“1+1+N”的模式，一个部门主任，一个业务板块主管，加上所有同事，用半天时间，做成一个沙龙。每次研修一个主题，全体人员都参与进来，讲一讲，谈一谈，增进感情，加强交流，互相提升。这种方法，在核电行业叫“经验反馈”，在管理上叫“复盘”。

继续复制

这种向自己学习的方法，我们在新一轮“和文化”全员宣贯中，继续应用。2015年5月国家电投成立后，7月发布新公司的“绿动未来”logo，11月发布新公司企业文化——“和文化”。我们把2015年称作企业文化“规划年”，而将2016年作为企业文化“宣贯年”，重点在全员宣贯，落地上下力量。年初公司务虚会上，由董事长、总经理、相关党组成员和相关部门主任，全面系统地解读和宣贯；然后在春节前举办全集团企业文化骨干培训班，重点是内训三天时间，由集团内部的同事主讲，8月将集团公司党组管的干部、集团总部全体员工、国家核电本部全体员工，集中一天时间，分五期班，一个不少地进行集中宣贯，同样由内部的同事主讲。

以上主要是解决管理团队和企业文化宣贯骨干团队的问题，采用的办法同样是内部学习。而对于全员宣贯，主要依托二级单位来实

现，核心目标是一天脱产、四个培训模块、一个人也不能少，采取的方法仍然是内部自我学习：集团公司录制公司领导的讲课视频、集团文化管理部门所有主任和主管以上干部分赴各地宣讲、各二级单位主要领导要上一堂“和文化”课、请基层员工到讲堂上谈学习体会和认识。

所以，企业内部的文化建设，非常重要的一种方法，就是要很好地向同事们学习；就企业而言，就是向自己学习。

员工娱乐：得观念者得天下



国家核电“新春和会”logo

奥巴马2009年就职演讲，说美国仍然是个年轻的国家，但在这个时代受到挑战，必须凝聚力量，重新塑造美国。然后他话锋一转：“我们要延续代代相传的宝贵财富，延续神圣的理想，那就是上帝赐予我

们的承诺——人人平等，人人自由，人人都有机会去追求最大的幸福。”开宗明义讲美国人的价值观。

实际上，不仅是奥巴马，奥巴马之前的布什、克林顿，以及历届美国总统都曾如此宣言，语言表述不同，但这一精神传承高度一致。

我们的春晚

我们搞企业文化建设，弘扬、传承企业的核心价值理念，毫无疑问也应开宗明义、开门见山：将“三和文化”价值理念，在办公场所，直白地张贴、书写、朗诵、引用，把使命、愿景、核心价值观、企业精神、管理理念等，坦坦荡荡、明明白白地悬挂张贴出来；把企业性格色彩，包括中国红、能量橙、创想黄、科技蓝，淋漓尽致、挥洒自如地应用，让这四种企业性格色彩，在“国家核电”的疆域里定格，成为一种符号。总之，企业对于企业文化的表达，是一种本能的宣泄和倾倒，就如美国总统的开宗明义、开门见山。

我们经常用冠名的方式来直接表达。最经典的是公司“新春和会”，深受总部员工欢迎。为彻底扭转固有的思维模式，从第一年开始，我们就力图办成一个属于国家核电自己的“春晚”，从形式到内容，从名称到创意，形成一个独有的文化品牌，将“春晚”当成一件作品去雕琢。首先给晚会冠名，由于是公司总部集体过年，就有了“新春”二字，它类似企业自娱自乐的春晚，“新春”两个字后面又加了“和会”，最终敲定公司春晚的名字为“新春和会”。这个“和”字是关键，从“三和文化”的“和”字入手，提升了“新春和会”的价值内涵，让大家记得住、印象深、有联想。与此同时，我们还设计了“新春和会”的专属logo。这个logo非常奇妙别致，第一眼看上去是汉字的感觉，再仔细看里面隐藏了三个汉字：第一个汉字是核电的“核”字，第二个汉字是

合作的“合”字，第三个汉字是和谐的“和”字。员工们在赞叹设计精妙的同时，也领会到设计者、晚会组织者的一片良苦用心。



2013年国家核电“新春和会”主背景

为使“新春和会”主题突出，内容丰富，形式多样，富有艺术性，每一年“新春和会”，我们都提前一两个月进行总体策划，演出前半个月集体审定节目，一周前进行节目的系统排练，到最后一天前进行全员的热身冲刺。贯穿这一过程始终的是，突出公司“三和文化”的这一主题，让企业文化成为“新春和会”的灵魂。从晚会节目单、现场环境营造，到“新春和会”现场节目的过渡，“新春和会”logo都大张旗鼓地使用，在最醒目的地方张贴，在最重要的时段穿插。最终将晚会浓缩凝练成一个完整的立体品牌——国家核电“新春和会”。经过若干年后，每临年终岁末，员工就自然想起“新春和会”，大家都从内心和行动上期待、关心、参与这个属于自己的节目。一个普普通通的娱乐活动，最终演变成了员工自娱自乐的一场精神盛宴。

种太阳

当然，这种价值理念最主要的还是用内容来间接表达。有些看似平常、普通的活动，只要赋予它“三和文化”内容，就显得丰满起来，从形式到内容精气神就贯通了。

国家核电第一届“新春和会”，我们策划时有一个非常明确的原则，一定要做国家核电人自己的晚会。我们首先确定一个与“三和文化”相契合的主题，而且要直白、易懂。

当时公司刚刚成立，大家对使命、愿景等都比较模糊，我们将员工自己改编的一首歌作为“新春和会”的主题曲：《我们种太阳》。这首歌好就好在主题直观：“建核电”等于“种太阳”。歌词里一再强化，“一座建在三门，一座建在海阳”，直白地表达了三代核电AP1000技术在国内依托项目建设的具体地点，员工们都耳熟能详。然后歌曲接着再唱：“一座建在沿海，一座建在内陆”，这就是三代核电在中国的发展路线，这是国家核电的理想和追求。

主题曲唱三遍

主题确定了，在晚会的内容上如何体现呢？我们就让这首青春欢快的歌曲，在晚会上反复唱响，强化“新春和会”的主题。晚会一开场，我们请一位刚刚大学毕业的女孩，20岁的南方姑娘，穿一身白色连衣裙，全场灯光熄灭，然后静场，追光灯将灯光追到台口，一身洁白的少女，从台口缓缓走来，清唱《我们种太阳》，追光灯跟着她走上台，天使一般的造型与天籁之音互映，大家一下子被眼前的情景打动了。

晚会到了第七第八个节目时，似乎《我们种太阳》已经走远了，已经被淡忘，两位青年员工一男一女，手拉着手深情对唱《我们种太阳》，人们这一刻似乎已经意识到了什么。待晚会结尾时，清一色的

女声小合唱《我们种太阳》，那种声音的清纯、亮丽，把国家核电人的实在、直白，浪漫地表达得一览无余，将晚会推向高潮，通过“我们种太阳”主题塑造，使晚会的内容更加升华。

每一年，“新春和会”都是一次情感大爆发，这种情感的点燃，首先是场的营造，色彩的营造，主题的营造，核心是文化价值的营造。用属于自己的企业文化，营造属于自己的文化场，让同事们感到很惊喜，让每一位同事切身感受晚会是属于“我”的。

企业文化活动千变万化，唯一不能丢掉灵魂。可以直白地表达，直接地表白；可以给它定名，确定主题；亦可以赋予它内容，将文化浸润其中。“新春和会”“三和杯”“和之乐”“和美原创”等等，所有活动都要给它一个命名。这九年每一个文化活动，每一个文化产品，都把“三和文化”以各种各样的形式和内容，由表及里将它镶嵌进去，设计进去，浸染进去。

丹纳坦言：“不论建筑、音乐、雕塑、绘画、诗歌，作品的目的都在于表现某个主要特征，所用的方法总是一个由许多部分组成总体，而部分之间的关系总是由艺术家配合或改动过的。”[注]我们的“新春和会”如同丹纳所说的一件“作品”，主办者就如一位“艺术家”，重要的是在于“表现某个主要特征”——艺术地展现我们的企业文化。

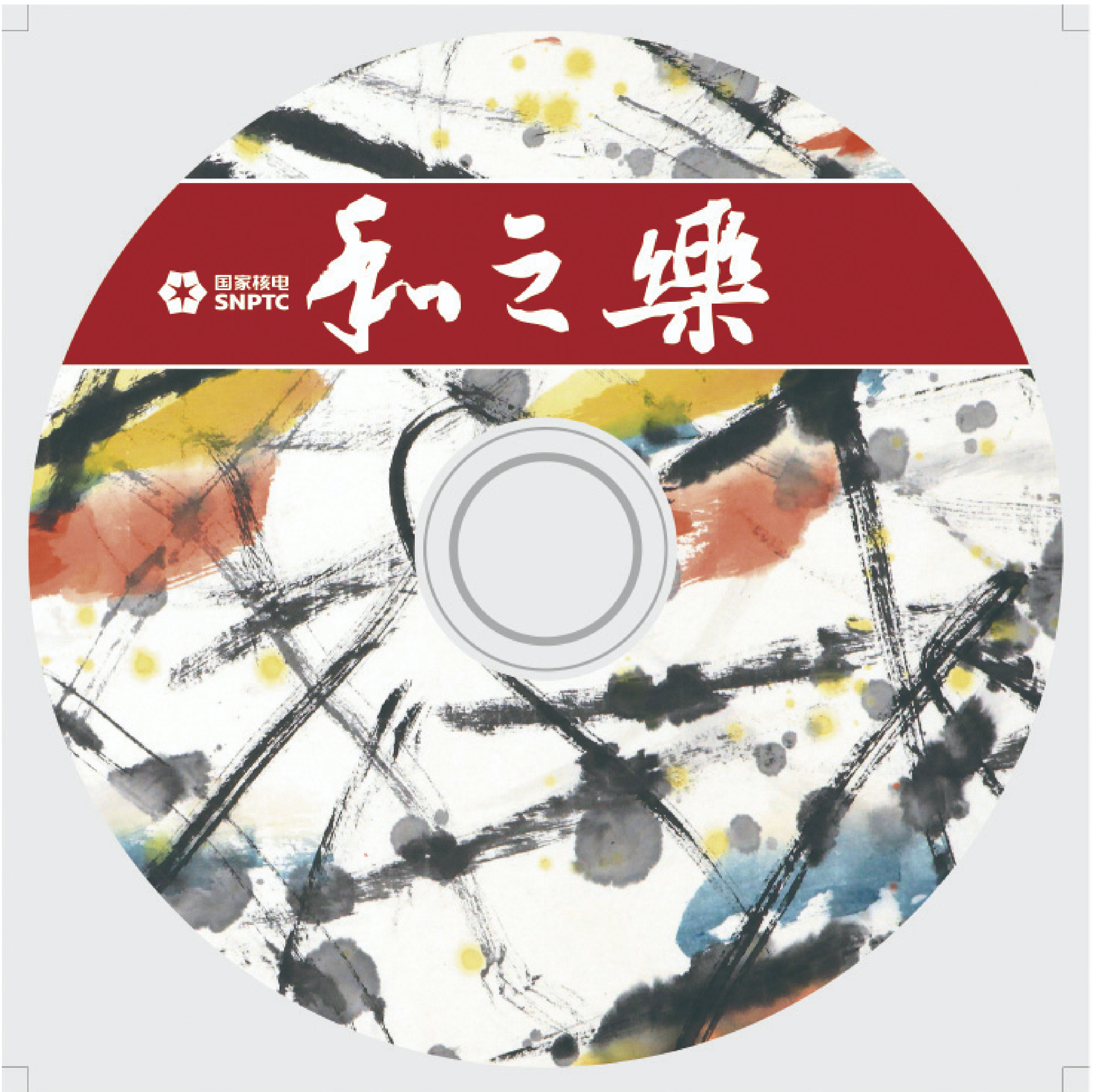
这八年，我们生产的所有文化产品从里到外，都渗透着“三和文化”的味道、精气神、文化灵魂。

社交货币

我们所处的时代，简而言之是一个娱乐至上的时代，尼尔·波兹曼甚至在20世纪80年代就说出“娱乐至死”的名言。陈丹青说，我们今天

已经处在波兹曼描述的世界里，处在一个信息和行动比严重失调的时代，在空前便利的电子传媒时代，我们比任何时候都聪明，我们比任何时候都轻飘。《娱乐至死》的预言指向了我们今天的现实。波兹曼究竟告诉了我们什么？他在1985年写道："电视时代蒸蒸日上，电视改变了公众话语的内容和意义，政治、宗教、教育、体育、商业和任何其他公共领域的内容，都日渐以娱乐的方式出现，并成为一种文化精神，而人类无声无息地成为娱乐的附庸，毫无怨言，甚至心甘情愿，其结果是我们成了一个娱乐至死的物种。"[注]

企业不是不需要娱乐，不是娱乐搞多了，而是娱乐性不够，核心是思想性不够，玩着玩着忘了方向，忘了初心，就变成所谓的"娱乐化"。世界发展到今天，有人断言"得娱乐者得天下"。我想再加一句："得观念者得天下。"娱乐加观念，让娱乐有了灵魂，这就是企业文化建设的一个重要原则。



国家核电的音乐专辑《和之乐》

当我们回头审视“得娱乐者得天下”时，你就会发现《我是歌手》《中国好声音》中隐藏着人们争相追逐和分享的真正原因。这叫分享，哈佛大学神经科学家简森·米歇尔和戴安娜·塔米尔做过实证研究，他们把脑扫描仪放置在被试者的脑部，然后提出各种分享信息的问题，比如他们喜爱的动物或运动项目，结果发现他们在分享个人观点时的脑电波，与他们获得钱财和食物时一样兴奋。他们的结论是：“自

由表达和披露信息，本身就是一种内在的奖励。”通俗地讲，就是分享本身会让分享者得到奖励一般的生理喜悦。

对此，新兴的社交媒体经济学理论提出了一个新概念——社交货币。美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销教授乔纳·博格和他的同事凯瑟琳·米克曼一起，就内容分享这一问题，也进行了实证研究。他们的结论是：“自我分享的特质贯穿于我们的生活中，这些共享我们的思想、观点和经验的意愿成为社交媒体和社交网络能够流行的基础。”“我们与其他人谈话的时候，不仅仅是想传达某种交流信息，而且是想传播与自己相关的某些信息。”通俗地说，就是我们的潜意识里，都是想用我们谈论的信息，来完成自我的“标签化”，成为别人眼中聪明的、风趣的、理想的自己——这些会令人们觉得可以突显自我独特性的信息，就是我们的“社交货币”。这也让我们对企业娱乐，也就是我们所说的职工娱乐活动生出许多好奇——我们如何将它变成娱乐时代的“社交货币”，让广大员工主动地、自愿地参与和消费？

---

1. 丹纳：《艺术哲学》，浙江文艺出版社，2012年1月。
2. 尼尔·波兹曼：《娱乐至死》，章艳译，中信出版社，2015年5月。

价值观考核：不让雷锋吃亏



2013年3月4日，第三代核电自主化依托项目海阳核电站1号机组首台蒸汽发生器成功吊装就位
摄影　冯清毅

不止一次，我的同事问：价值观还能考核？还有的同事认为，价值观考核太“前卫”了，不符合中国国情。有的同事甚至说，目前国企还无法做到，太超前了。

价值观可以考核

企业文化是舶来品。美国学者看到20世纪六七十年代日本企业，明显比美国、欧洲企业有活力，在对日本企业深入考察研究后，提出企业文化管理理论。20世纪80年代，中国企业将这一理论引入国内。

2011年，国家核电所属国核工程公司，专门派出一个文化考察团，到美国的IBM（国际商业机器公司）、西屋等公司学习考察。因为AP1000三代核电技术是从美国引进的，国核工程公司作为AP1000三代核电的施工管理单位，代表国家核电作为EPC（工程总承包）单位，所以也想了解在企业文化方面美国企业是怎么做的。

考察团发现，所到的四家美国企业有一个共同做法，就是每家企业都有自己的核心价值理念，并据此制定了相应的员工行为准则和行为规范。行为准则可能是三五条，也可能是十条八条，都不多。负责企业文化工作的人力资源部门，每年年初要求员工根据公司的员工行为准则，制定个人的行为改进目标，作为个人年度绩效目标的组成部分。由个人的直接上级主管，每年一次或两次对其进行考核评价，并提出考评意见和改进要求。考评结果与个人的年终绩效、年终奖励挂钩，促使价值观和每个人的言行举止紧密相连。



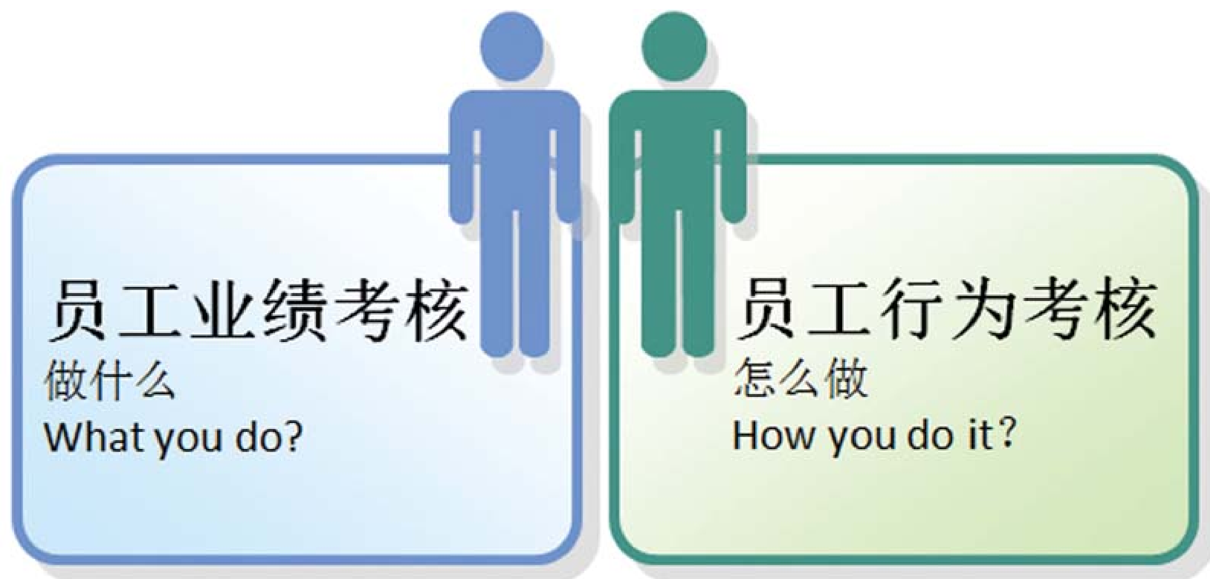
2011年8月，国核工程公司赴美国IBM公司考察企业文化

十条行为规范

正是依据这一考察成果，国核工程公司根据国家核电“以核为先、以合为贵、以和为本”的“三和文化”精神，制定了十条员工基本行为准

则以及十个方面的员工日常行为规范。即：安全至上、项目为先、业绩卓越、创新创造、有效沟通、团队合作、高效管理、廉洁诚信、相互尊重、自我发展，成为员工看待和处理工作问题的基本指针。这十条行为准则与“三和文化”理念体系一脉相承。其中，“安全至上、项目为先、业绩卓越、创新创造”，主要落实“以核为先”的理念；“高效管理、有效沟通、团队合作”，主要落实“以合为贵”的理念；“廉洁诚信、相互尊重、自我发展”，主要落实“以和为本”的理念。

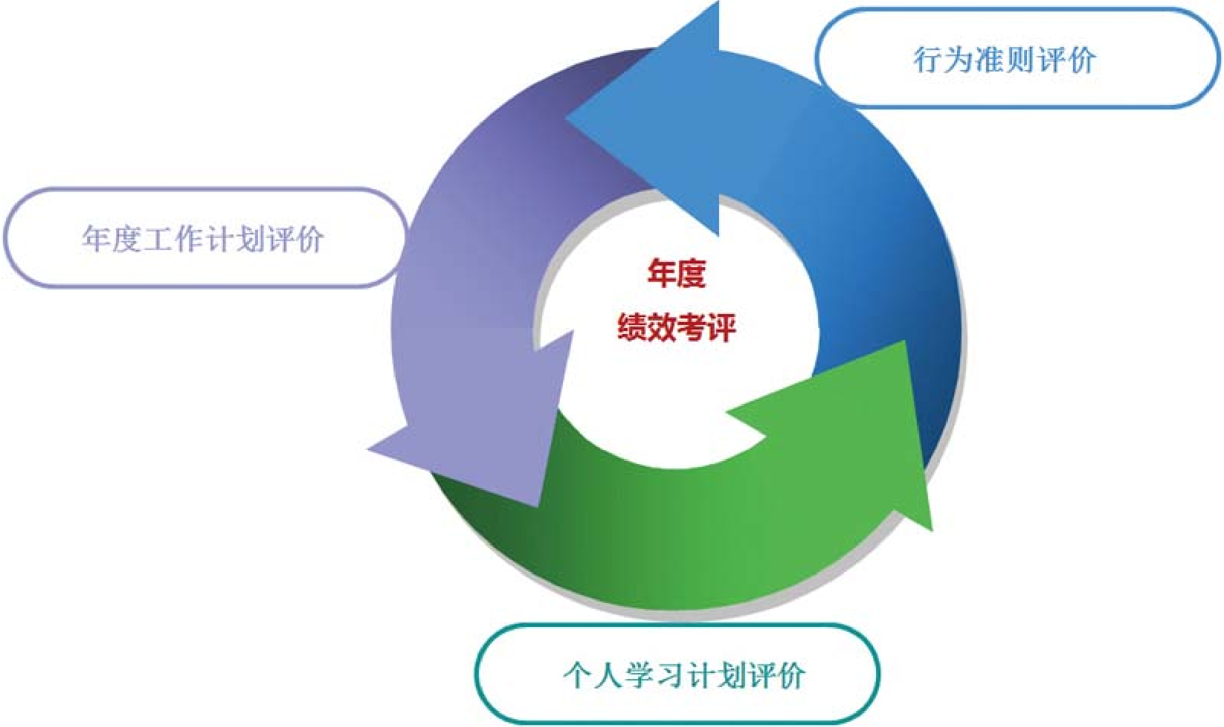
十个方面的日常行为规范，包括HSE（健康、安全与环境）行为规范、使用公司资源行为规范、保密行为规范、记录与报告行为规范、考勤行为规范、会议行为规范、礼仪与公关行为规范、员工个人时间的行为规范、外事行为规范、学习行为规范，确立了在日常工作、学习、对外交往等各类活动中员工应该遵循的具体行为标准，明确地让员工知道什么事情必须做（阐述形式为“坚持以下行为”）、什么事情不能做（阐述形式为“禁止以下行为”）、什么事情提倡做（阐述形式为“提倡以下行为”）。随后，公司制定了量化考核办法，明确了员工行为管理责任、管理流程、管理工具以及评价标准，通过建立员工行为记录平台，为每一位员工的行为评价提供依据。这种方式促使国家核电核心价值观有效地转化为员工的行为自觉。



西方现代企业抓企业文化落地最重要、最有效的举措就是价值观考核，这是企业文化工作的真经



国核工程公司制定的员工十条行为准则、十条行为规范



2012年，国家核电也专门组织文化考察团，到西屋、GE、洛克希德·马丁公司考察学习，考察得出的结论和国核工程公司得出的结论是

完全一致的：西方现代企业抓企业文化落地最重要、最有效的举措就是价值观考核，这就是企业文化工作的真经。

刚性价值观

郭士纳时期的IBM，针对新提出的“获胜、团队、执行”这种新的文化、新的价值理念，公司制定了新的工作标准和新的评价体系，主要通过相应的PBC（personal business commitment，个人业务承诺）机制，使企业倡导的价值理念完全融入了考评制度之中，而那些不能按此方向做事的人，则被公司辞退，不得不选择离开。

GE公司的员工考核内容包括“红”和“专”两部分，“专”是工作业绩，指其硬性考核部分；“红”是考核软性的东西，主要是考核价值观；这两个方面综合就是考核的最终结果，可以用二维坐标来表示。考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、换岗等利益相联系。员工的综合考核结果在二维表中不同区域时的处理方式是：当员工的综合考核结果是在第四区域时，即价值观和工作业绩都不好时，处理非常简单——辞退；综合考核结果在第三区域即业绩一般、但价值观考核良好时，公司会保护员工，给员工第二次机会，包括换岗、培训等，根据考核结果制订一个提高完善的计划，三个月后再根据提高计划考核一次，在这三个月内员工必须提高完善自己、达到目标计划的要求。如果三个月后的考核不合格，员工必须离开；如果员工的综合考核结果是在第二区域时，即业绩好但价值观考核一般时，员工不再受到公司的保护，公司会请他离开；如果员工的综合考核结果是在第一区域，即业绩考核与价值观考核都优秀，那他就是公司的优秀员工，将会有晋升、加薪等发展的机会。

GE的考核机制，使每一名员工认识到，必须在日常工作的每一刻认同并践行GE的价值观。对于人才的选拔，GE同样注重其价值观表

现，在GE，技能＋价值观＋潜力，才是人才。

文化是考核出来的

西方优秀企业的经验，事实上也在我们国内的一些先进企业中推行，比如华为、阿里巴巴、京东等。长期担任华为公司高级管理顾问的吴春波先生在一篇文章中写道：“华为的文化是考核出来的，不是弘扬出来的；不是培训出来的，而是给逼出来的。”华为的员工每人每年有两张大表，一张是考核工作业绩的，一张是考核价值行为取向的，称为“劳动态度考核”，考核结果直接与员工利益挂钩。

CONTENTS

目 录

国核工程有限公司

CONTENTS



国核工程公司编制的《员工行为手册》

华为有一个道德遵从委员会，隶属于华为党委，主要职能是引导和规范全球范围内的华为员工行为。在干部管理方面，华为党委没有干部的提名权，但是公司提拔干部的时候一定要征求党委意见，党委有一票否决权。任正非提出“以奋斗者为本”，不让雷锋吃亏，是有相应的激励机制来保障的。华为把出差的地方分为七类，最舒适的地区和最艰苦的地区一天的补贴相差10倍，鼓励员工到艰苦的地方去。

对此，任正非坚定地说：“公司要保持高度的团结和统一，靠的是有共同的价值观和认同感。我们要坚定不移地用经济杠杆来撬动公司的发展，用价值评价规律来牵引文化认同。”[注]

阿里巴巴对价值观看得非常重，员工价值观考核分数占到了员工绩效的50%。马云说：“外界看我们，是阿里巴巴网站，是淘宝。只有

我们自己知道，我们的核心竞争力是我们的价值观。”曾担任阿里巴巴人力资源部副总裁的彭蕾说：“我觉得价值观考核就像一根绳子，在我们的队伍规模快速扩张的时候，抓着这根绳子，我们才得以保持阿里巴巴文化的凝聚力，才能在激流险滩中没有被冲散。”

一些优秀企业的员工价值观考评，在招聘阶段就渗透其中。比如美国西南航空，在员工招聘方面格外挑剔，甚至邀请客户参与面试。西南航空的创始人克利这样描述西南航空选人的标准：“我们以人生态度取人，我们看中的是那些具有幽默感、不自以为了不起的人。我们可以教会你工作中需要应付的一切，可是有一件事情西南航空改变不了，那就是你的人生态度。”第一直通电话银行是英国发展最快的公司之一，它的一位高层领导这样阐述他们的招聘理念：“我们非常小心地挑选我们的员工。我们不关心他们的教育背景、他们具备的资格证书或者他们的技能，这些都可以通过培训得到的。我们想知道的是，他们的个人倾向是否和我们的企业文化一致？他们是不是能把我们公司的价值观当作他们自己的价值观？”也就是说，一开始就用企业价值观来评判、筛选人员。

总之，企业文化落地的真经，就在于价值观考核。我们做企业文化工作，不把这本真经念好，就不可能到达企业文化的最佳境界。

---

1. 黄卫伟：《以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要》，中信出版社，2014年11月。

企业家：优秀的企业文化首先源于优秀的企业家



企业文化是企业家人格魅力、智慧、修为和阅历的综合反映，是长期熏染形成的治理企业风格和经营哲学上图为国家电力投资集团公司董事长、党组书记王炳华

企业家作为企业这一经济组织的带头人，既是企业文化最重要的缔造者和倡导者，又是企业文化最权威的推广者和示范者。企业的文化形成，往往是企业经营者主导意识的升华。优秀的企业文化，首先源于优秀的企业家。一直以来，王炳华始终视企业文化为企业发展的基因，曾反复说，熊猫出生时很小，但它基因好，几个月后就可以长成一只大熊猫，这是基因决定的。他以此来形象地说明，打造“百年企业”，一定要有好的企业文化基因。

企业家胸膛里长出来的

“企业文化是国家核电的内在品格、外在风格，是国家核电的处世哲学、行为准则和思维方式，决定了国家核电能够具备什么样的人气，决定了国家核电能够上多高、走多远；我们一定要义无反顾地努力把国家核电打造成百年企业，在建设好物质电站的同时，建造好我们的‘精神电站’。”王炳华在公司成立两周年大会上如是说，而这也正是他九年来的实践写照：建设物质电站的同时建设精神电站。国家核电成立七周年时出版的《以和为本—国家核电的经营哲学》，就是国家核电企业文化建设的一个思想总集。

经济学家对企业家地位、作用和企业家精神都做过专门论述。哈耶克明确说，企业家都是“以他们所具有的有关其他人并不知道的那些一瞬即逝之情势的特殊知识为基础而在社会中发挥极大作用的”[注]。张维迎20世纪80年代末出版《企业家：经济增长的国王》一书，算是国内学者比较有代表性的论著。张维迎说：“人类群体中确实有这么一些人，他们比一般人更具有判断未来的能力，更具有冒险精神和警觉，或者说想象力，这种人我们叫企业家。”[注]企业家就做两件事：第一件事是发现不均衡，发现赚钱的机会，利用赚钱的机会，使资源得到有效配置。第二件事是打破这个均衡，同时创造新的不均衡，重新发现赚钱的机会。

企业家通过发现和纠正市场的不均衡而提高资源的使用效率，而且通过创新给我们创造了新的产品、新的生产方式、新的产业，推动社会经济的持续发展。企业文化是企业家人格魅力、智慧、修为和阅历的综合反映，是长期熏染形成的治理企业风格和经营哲学，是对世界认知和价值判断在企业组织里的折射。于是，从企业这块黑土地里，从企业家的胸膛里，从企业家的灵魂里，自然生发成长出来的，我命名它为“企业文化”。具体从事企业文化工作的人，就像一片森林

的园艺师，主要从事的是浇水、施肥、剪枝、灭虫、防火等养护工作，我将其称之为“企业文化工人”。

提出“三和文化”

2007年10月23日，国家核电召开首次党建工作座谈会，我们在王炳华这个讲话的基础上提炼概括出“以核为先”、“以合为贵”、“以和为本”这三个概念。

2008年1月18日，公司在济南召开第一个年度工作会议，正式提出“三和文化”这个概念，明确将“以核为先、以合为贵、以和为本”作为公司的核心价值理念的文本。

对于这个文化的名称，我们内部进行了激烈讨论，最终决定用“和”字来概括，正式把这个文化叫作“三和文化”。核电的“核”是技术，是产品，是形而下；合作的“合”是经营，是管理，是形而中；和谐的“和”是价值，是哲学，是形而上。哲学是一切科学的总和，可以对其他一切学科进行概括。毛泽东曾经说过：“自从有阶级社会以来，一共有两门学问，一门叫自然科学，一门叫社会科学，哲学则是自然科学与社会科学的概括和总结。”

这九年来，王炳华反复强调“和”的价值。一个企业要想行走在这个世界上，最主要的是如何与社会、政府打交道，如何与上下游企业打交道，如何与人打交道。“搞好三代核电自主化工作，一定要打‘和’牌，除了与自然和谐外，还要紧密地与政府和谐，与企业和谐，与自己内部发展和谐，高举‘三和文化’大旗，创造大协作、大攻关、大决战的良好氛围和环境。”“与西屋公司合作非常重要，一是要坚持互利互惠、长期合作的原则，一是要坚持有利于双方战略利益的原则，见好就学，尤其是国家重大专项课题研究。”

王炳华一直强调发展清洁能源，作为一个能源企业一把手，他坚定不移地发展三代核电，因为这就是发展清洁能源，解决好人与自然的关系问题。



时任国家核电董事长、党组书记王炳华

情怀和定力

从王炳华身上，我们能强烈感受到一个企业家的家国情怀和责任担当。

他反复讲，我们如果搞不好这个企业，就对不起这些年轻、高学历、富有朝气的青年员工！他常说，大多青年员工都是独生子女，每个人都是一个家庭的希望，上了全国重点大学，读了硕士、博士，然后家长把他们放到我们央企，每位青年员工身上都倾注了全家人的心

血和理想，如果我们搞不好企业，怎么能对得起这些孩子，对得起这些家长？他曾语重心长地说：我看到这些孩子坐在台下，看到他们在一线、在工作岗位上勤勤恳恳地工作，我就觉得我没有任何理由不把这个企业搞好。

浙江三门AP1000施工现场，每年有十几个甚至几十个节点，几乎每一个节点的完成王炳华都会出现在现场。主泵事关依托项目的成败，九年来关于主泵的中外方技术协调会开了108次，他一次也没缺席过。

“一定要把企业的事情干好，不管遇到什么问题，不管碰到什么情况，一定要把国家核电的事情办好，做到守土有责。”他反复强调，中国在由核电大国向核电强国迈进过程中，国家核电要主动担当，成为主角，这是国家赋予企业的使命，也是他的一个梦想，也是国家核电人的一个梦想。

他几乎不应酬，公司和家两点一线。他说晚上回家逗逗小孙女，一天的疲劳就没了，他说这也是他最快乐幸福的时光。

有定力，不随波逐流，不人云亦云，不跟风，不张扬，凡事少说多做，这是王炳华的处事风格。九年来，国家核电代表国家从美国西屋公司引进消化吸收再创新AP1000三代核电技术，过程中尤其是依托项目建设中，来自各方面的压力，来自各种技术路线的纷争，一轮又一轮袭来。面对各种各样的困难和纷扰，甚至日本福岛那样大的冲击，王炳华总是淡然一笑，掷地有声地说：坚定不移地按党中央的决策办，坚定不移地走三代核电自主化道路，坚定不移地去实现核电强国梦。每每在重大历史转折关头，他的沉着与冷静，他的远瞻与胆识，都突显了一个成熟企业家的内心定力和对大局、趋势的把握。按照事物本来的规律，按照自己的判断，看准了，就快速出击，安安静静、踏踏实实把它干完、干到底。

这就是国家核电企业文化的活水源头。

三个梦想

一个企业要想生存下去，要想发展下去，要想强大下去，没有创新这个灵魂是不可想象的。

按照张维迎的说法，过去三十年中国企业家主要是发现不均衡，或者说是“套利”，那时也有创新，主要是模仿型的创新。但这个空间越来越小，后发优势慢慢消失，所以中国下一步增长的关键是中国企业家能否从套利行为转为真正的创新。

在公司成立五周年大会上，王炳华以“创新赢得未来”为题，阐述如何让创新成为一种常态。七周年大会上，他将国家核电经营哲学概括成六句话：奋斗为魂、创新为本、安全至上、客户第一、批判求变、和合共赢，对“创新为本”做了系统、全面的阐述。

他坚守着三个梦想：一是AP1000核电站早日建成发电；二是CAP1400顺利开工建设；三是CAP1400三代核电在海外市场尽早落地。以这“三个梦想”为引导，国家核电取得了两大重要成果：“三代核电”和“三和文化”。



1. 哈耶克：《个人主义与经济秩序》，邓正来译，生活·读书·新知三联书店，2003年。

2. 张维迎、盛斌：《企业家——经济增长的国王》，上海人民出版社，2014年6月。

态度
眺望自己出海

态度（一）：旁若无人跳舞

一个安静清朗的午后，一位嬉皮女士，头发金黄，满头小辫，背着一个巨大的超过她半个身体的卡其布背包，身上穿着一件略脏的深绿色防雨外套，戴着一副看上去质量很好的半透明浅绿色的耳机，在英国乡间人员稀少的公交车上，沉浸在自己的音乐中，随着节奏在车内起舞，周围深目高鼻的英国人，有的向她投去赞赏的目光，有的则诧异地望着她，但她全然不理会，沉浸在自己的音乐世界里，实现属于她的幻想和超脱。

“旁若无人跳舞”

目睹这一幕的《三联生活周刊》记者说，宛如目睹一种仙化的境界，这就是《Uptown Funk》注精神，从某种角度来说这种音乐就是激发很多人内心旁若无人跳舞的灵魂。所谓的自由精粹，就是某种程度上任何人都可以极度地纯粹，不用在乎旁人的眼光、看法、偏见，摆脱一切无形或有形的束缚，只按自己的意愿干自己想干的事，成为自己想成为的人。

文化之道简单地说就是文化建设的方法论。作为一位文化建设者，关键看你采用什么样的态度、策略、手段，去一步一步地推进，让文化逐渐成为企业战略、管理规范，然后变成员工行为和企业行为。

杜尚说，你创作一幅作品是一件事，你创作作品的态度是另一件事。我们以一种“旁若无人”跳舞的心态，“一根筋”地摆脱各种束缚，

来进行企业文化的建设。这种束缚有的是人为的，有的是传统的，有的是体制的。

实际上，国家核电贴身向美国西屋公司学习，干部员工的思想观念较新，看待问题的角度多样、开放，提升了对企业文化建设的共识，思想认识上会有更多积极的东西，但也肯定会有一些不同看法“旁若无人跳舞”，陶醉其中，只有忘我的时候，才能无所顾忌，充分展示自己的想法，坚持到底。这八年时间，我们从来没有退缩或让步，从没有把问题和矛盾当成是不可逾越的鸿沟，认准目标勇往直前。

三年规划

八年来，我们在坚持的同时，还将重点放在规划上。策划、程序、修正、卓越，将一个个具体项目深挖深掘，做成品牌。八年来，企业文化建设每三年一个规划，每年一个主题，每年一个具体计划。2008年是培育年，2009年是宣贯年，2010年是养成年，2011年是提升年，2012年是创新年等。每一年深植一个主题，每年向前推进一步。



国家核电企业文化建设每年一个主题

国家电投成立后，我们也做了一个三年规划，2015年的重点是制订企业文化总体规划，确立企业视觉识别和理念识别系统，形成集团公司企业文化的顶层设计和整体布局；2016年是宣贯年，重点是完善企业文化体系，通过全面宣贯培训、丰富主题活动、纳入制度考评等

方式，宣传贯彻落实集团公司企业文化；2017年是深植年，重点是推进文化与管理的深度融合，强化文化典型选树和子文化建设，打造国家电投企业文化品牌，形成基本完善的文化管理体系。通过三年规划，我们希望把新公司文化建设的四大体系，即理念识别体系、视觉识别体系、听觉识别体系和行为规范，完整地构架出来并宣贯落地。



国家核电品牌活动之一：周年庆“和美初夏”健走活动

做成品牌

企业文化建设是慢工夫，就如一个孩子的成长和他的内在修养提升一样，企业文化建设是一个不断内化的过程，靠时间的积淀。企业文化工作，也只能稳稳当当地干，一件事一件事地干，每一件事需扎扎实实，这样步步为营，一步一个脚印地走下去，才可能有一个令人比较满意的结果。

八年间还有两个品牌深入人心，一个是在奥林匹克公园举办“和美初夏”健走活动，每次走路五公里，大家呼吸新鲜空气，走走路、出出汗。另一个是每年5月22日周年庆时，我们都要开一个全公司电视电话会议，根据公司改革发展的最新进程，围绕1～2个大家关心且影响重大的问题，董事长发表一篇主题演讲。这是一年里全体干部员工最期

盼的一天，最想听的一个演讲。八年来，王炳华每篇演讲都旗帜鲜明，振奋人心。每年快到这个日子，大家都从内心有一个期待，希望能听到董事长精彩的讲演。

这九年，我们获得了自由的天地，我们在这个自由的疆域上遇到了所有工作中都会遇到的各种难题，但我更喜欢这种旁若无人跳舞的自由感。一位同事深有感触地说：旁若无人更是一种投入的状态，是真实的状态，是用心的状态，是由内而外的状态。

---

1. 《Uptown Funk》中文名为《上城放克乐》，是美国创作型歌手布鲁诺·马尔斯、英国音乐制作人马克·容森配合说唱的一首歌曲，2015年2月26日，这首歌获得该年度英国全英音乐奖。

态度（二）：站在文化制高点上

2015年春天的一个下午，我在北京金融街听金立群先生演讲，此时他还尚未就任亚洲基础设施投资银行行长。一个半小时演讲，我仿佛与一个长者聊天，但聊的主题重大，涉及亚投行的前世今生：亚投行的提出、筹备和进展。金先生讲话风趣幽默，直来直去，不时蹦出几个英文单词，很有国际范儿。那天，他反复讲一句话：站在道德制高点上。

价值创造

企业文化部门，相较于经济运行部门，在一些人看来要“软”一些、“弱”一些。但这也许不是问题的关键，关键在于我们能否效率最高、成果最好，能否创造出自己独特的价值。

国家核电成立之初，我们部门仅有两个人，一个月后，《和》杂志的创刊号就出来了，之后在没有一个专职编辑的情况下，靠着部门人员兼职，一个月一期，每期64页，八年来从未间断，到新公司成立时出了93期。时间高度紧张的时候，大家想过合刊，不定期出刊，或者页数少一些。但我的想法是，这不是多一期少一期的问题，不是多几页少几页的问题，也不是早出晚出的问题，而是关系到主办部门工作态度和处事原则：要么不办，要办就应有章法、有水准。宁可不吃饭、不睡觉，即使部门只有我一个人，也要把这本杂志不降水准地办下去。

国家核电的经营哲学

每年公司周年庆，董事长面对全体干部员工的演讲，也是对我们的考验。而且每年一个主题，从形式到内容，每年都要有所突破。实际上，这已经成为公司企业文化建设最重要的平台、载体和品牌。每一年周年庆，已成为全体员工最享受的节日，最期盼的日子。

第一年演讲主题是“崇和、尚实、精诚、创想”。崇和，即天地人和，以人为本；尚实，即礼尚规律，推崇实干；精诚，即将心注入，以诚立事；创想，即放飞思想，善于创造。我们就把这四句话确定为企业精神。

两周年的主题是“我有一个理想”。“在未来十到二十年，在推动中国由核电大国向核电强国迈进的过程中，国家核电应当成为什么样的角色？国家核电必须担当大任，成为主角，这是我的一个理想，也是国家核电的理想。”这是王炳华第一次明确提出国家核电人的理想，也就是国家核电“核电强国梦”的早期形态。





三周年演讲的主题是“努力塑造国家核电的品格”。国家核电人必须躬身实干，不声不响大干，充满智慧苦干。他说，不干的话一点发言权都没有，不干的话国家核电一点儿资格都没有。这番话在当时意味深长。“创新、创造、创业”成为国家核电的企业品格。

四周年的主题是“和而不同，共襄大业”。阐述“和而不同”，就是追求内在的和谐统一，而不是表象上的相同和一致。“和而不同”要体现为一种包容的心态和修养，体现为一种重要的思想方法、工作方法，体现为一种富于创造性的思维和智慧。“和而不同，共襄大业”是国家核电的永恒追求，是“三和文化”价值取向的终极目标。

五周年讲创新。国家核电经过五年奋斗后，一个基本定位是：国家核电还是一个技术公司，最重要的是创新。王炳华用“创新赢得未来”这一题目，讲五个创新故事，在公司上下引起强烈反响。

庆祝公司成立七周年大会

暨公司企业文化建设专题工作会

2014.5.27 上海

国家核电每一个周年庆活动，王炳华董事长都会发表一个主题演讲

“心胸有多大，事业就有多大”是六周年的演讲主题，重点讲公司六年的巨变，包括规模的变化、角色的变化、战略的变化、管理方式的变化、行业地位的变化。总结六年实践经验：担当，勇于担当，主动出击，主动布局，主动发展；开放，包容，海纳百川，有容乃大；竞合，竞合必有心胸、有自信；学习，国家核电一天也不能停止学习；反思，要对客观环境，对自己的能力，对走过的路深刻地反思。强调企业格局问题：心胸有多大事业就有多大。

七周年时面临公司重组，发表“国家核电的经营哲学”主题演讲，总结了七年来国家核电形成的经营理念和哲学思想，即奋斗为魂、创新为本、安全至上、客户第一、批判求变、和合共赢。将他本人的经营思想、管理理念，进一步提炼升华，上升到哲学层面，最终确定为“国家核电的经营哲学”。



国家核电企业文化建设的主题形象墙

八周年时正值中央开展“三严三实”专题教育，国家核电也处在与中电投重组的关键时期，“勤政、廉政、干事、创业”的演讲主题对全体干部员工，尤其是领导干部的作风、为人、创业提出了新要求。

出观念、出价值

八年的八个演讲，已经成为企业文化建设的经典，每一次都使“三和文化”的境界上升到一个新的层面。作为企业的一把手，在特定的节日，以特定的方式，给公司处级以上领导干部进行集中宣讲，其穿透力、感染力、号召力，是任何形式、任何人都无法超越和比拟的。而每次周年庆的组织策划，每一次主题演讲，我们都像投入一场战斗、一场大的战役，精心准备，细致沟通，修正至卓越，力求更完美，力求站位更高，出精品、出思想。

凡是由我们主办的活动、策划的会议、出版的作品、经手的工作，我们始终遵循出精品、出成果、出观念、出价值、出文化的工作理念，努力去创造与实践。

创新文化：心里一撮小火，身体离地半尺

一位同事两年前去美国特斯拉工厂考察，他问了一连串问题，得到的回答是："我们就是要颠覆传统汽车的概念。"对此，马斯克将特斯拉200多项专利无偿转让给传统汽车行业。而就在这个春天刚刚来临之际，马斯克宣布，他发明了一种全新的供电模式：能量墙——利用天然的核反应堆——太阳，为家庭、商业和公共事业提供一整套电池方案，这将从根本上改变全世界转换能源的方式，也从根本上改变世界使用能源的方式。

"互联网+"时代的创新是跨越式创新，已经超越人的想象，这种创新被称为奇变创新。文化作为一切创新的源头，自身更需要打破和创新。

从少数人观念变革开始

经济学家熊彼特在100年前的《经济发展理论》一书中，首次提出企业家的功能是创新。他把企业家创新分为五类：引入新的产品，引入新的技术，开辟新的市场，发现新的材料，实现新的组织形式。也就是说，一个企业创新首先是企业家思想的创新，观念的创新。

国家核电这八年之所以在行业里走得快一些，除了历史比较短，观念比较新，没有什么包袱外，重要的就是王炳华观念超前。他的一句口头禅是"见好就学"。

国家核电和西屋公司合同期为15年，王炳华一再说，我们一定要珍惜同西屋的合作，把境外的所有资源用足用好，要向西屋公司贴身

学习15年，除了与西屋签署15年合同期外，还要与西屋公司进行战略合作，贴身学习西屋公司的技术和管理，虽然西屋在美国不是最优秀的企业，但作为核电的鼻祖，绝对有一些“绝活儿”。在转型过程中，西屋公司把其他业务都卖掉了，唯独把核电板块留下来。王炳华说：“核心的、精髓的东西一定要学到手。”

与此同时，王炳华一直强调国家核电要创新，没有任何理由不创新，不创新就会死掉。“创新创造能力决定了我们的生存能力，创新创造是国家核电立身之本、成事之基。”创新对国家核电永不过时，创新是我们的生存发展之道。他说：“谁在创新方面走在前列，谁就是企业英雄。”2015年7月31日，王炳华首次提出国家电投的四条道路，其中第二条就是“要走创新创造之路”。“关于创新创造，可以说是这十几年里，我在不同场合先后谈得最多的话题，也是相继组建两家中央企业过程中，思考最多、强调最多的话题，也是一条核心理念。为什么我一直强调要创新创造？因为企业的本质、企业家精神的核心，首先就是创新创造。”

创新等同战略

创新往往是从少数人观念变革开始，以全体干部员工普遍接受为终结。这是我2015年春去华为调研学习，得出的一个基本结论。

华为16万名员工，研发人员7.6万人，占47%，近一半人在研发，这就把创新变成了一个战略问题。在创新战略布局上，华为全球有16个研发中心，根据不同国家、民族尖端人才个性特质设置个性化研发中心。

美国人在光纤研究方面先进，华为在美国专门设立光纤研究中心；俄罗斯出了一帮数学天才，华为在俄罗斯设立一个研究所研究数

据传输；印度人编软件最好，华为就在印度设立软件研究所；日本人擅长工艺设计、审美，华为让他们负责研究华为手机整体设计、工艺和手感；华为在巴黎的十几个人研发团队专门研究数字手表。此外，华为在全球还有28个联合创意中心。比如微软在北京有一个微软中国研究院，华为可能就与微软中国研究院合作，挂一块华为牌子，华为出一部分经费，让它来研究一个课题，这就叫联合创意中心。华为在全球还有7个物流中心、5个服务中心、4个标准中心。单纯搞生产加工的员工才8000人。

要创新就要投入，华为作为全球领先的信息与通信解决方案供应商，他们为电信运营商、企业和消费者等提供有竞争力的端到端ICT（信息和通信技术）解决方案和服务，帮助客户在数字社会获得成功。华为所在的行业叫ICT，它就研究ICT世界前十名企业的年平均研发经费，发现这个数是企业年产值的10%，于是，华为将每年的研发投入基准线定为产值的10%。2014年，华为销售收入2882亿元人民币，实际研发投入408亿元人民币，占当年销售收入的14.2%。



2009年9月24日三代核电自主化依托项目山东海阳一号核岛FCD　摄影　张海涛



2010年11月29日三代核电自主化依托项目山东海阳一号机组三环吊装　摄影　冯清毅



2010年4月9日三代核电自主化依托项目山东海阳一号机组CA01模块吊装　摄影　姚舟波



2010年5月31日三门一号机组钢制安全壳CV筒体第二环吊装就位　摄影　高端喜

不要国家的科研经费，不参加院士等一系列评奖，相信投入产出，不急功近利，这是华为研发的一个基本信条和心态。目前，华为累计获得专利4.4万件，其中国外专利1.8万件，并在170多个标准组织和开源组织中担任核心职位。华为的“撒手锏”是，与ICT同行可以互换专利。

国家将压水堆重大专项的牵头单位给了国家核电，上百亿的投入给核电行业，尤其是给国家核电创新注入了物质条件和资金保证。上百家科研机构、企业和大学参与这个项目的研究，国家核电内部十数家单位自然成了这个重大专项研究的骨干力量。经过这九年的努力，国家核电在引进、吸收、消化AP1000技术的基础上，创新而成具有自主产权的CAP1400三代核电技术，这也成了中国制造走向世界的另一张国家名片。

国家核电八年卧薪尝胆，与中电投重组成立国家电力投资集团公司，在五大发电集团中CAP1400技术具有巨大能量，其创新的力量和技术研发的力量十分突显。这就是国家电投在其使命中描述的“核心竞争力突出”的具体所指。

由此可见，企业首先要将创新置于战略地位，然后才是点线面的布局。

全员创新、岗位创新







华为深圳企业展厅　摄影　黄先锋

华为鼓励员工首先要创造价值。为谁创造价值？为客户创造价值，每天加班有没有为客户创造价值？每天来得挺早，下班挺晚，但没有给客户创造任何价值，这不算。公司导向就是为客户创造价值。比如培训，华为的培训是你意识到自己观念旧、知识旧了，自身发展遇到了瓶颈，员工个人提出申请，获得批准后进行培训。但培训是自费的，培训期间没有工资。华为以此来增加员工参加培训的内生动力："我确实感受到了，要跟上公司前进或这个时代的脚步，我必须学习。"这一改将学习培训当作一种激励手段的做法。华为要求每位员工每天改变一点点，软件改进一点点，硬件改进一点点，存储改进一点点，能给客户带来价值，思想上艰苦奋斗。

国家核电作为央企，力图打破传统的苑囿，走出一条员工创新的新路，明确提出全员创新、岗位创新的理念，制订了员工创新行动方案，每年全公司对员工创新的成果，分技术创新和管理创新两大类，进行评比表彰奖励，并大张旗鼓地宣传。这在一定意义上营造了人人创新、人人能创新的氛围。

任正非1992年去了一趟美国，1994年又去了一次，回来写《赴美散记》，说美国就两种精神，一种是奋斗精神，一种是创新精神。王炳华总结国家核电的经营哲学，最核心的是"创新为本"和"奋斗为魂"。新公司重组后，经过半年的调研、总结、梳理，集团公司党组确定了新公司的核心价值观：创新创造、持续奋斗、和谐共生。



利出一孔

“深淘滩，低作堰。”战国时期李冰修筑的都江堰现已有两千多年。都江堰排水泄洪的原理很有意思，水大了就从堰上漫过去，直接流出来；水小的时候堰把水挡住，走主航道，不往别的江里流，所以水大水小始终为我所用，不成灾害。华为就用“深淘滩，低作堰”，来指导企业利润的合理化分配。但始终坚持的是，永不自身利益最大化，而是利润共分，利益共享。“利出一孔”才能“力出一孔”，华为前进的路上才会有志同道合的合作伙伴。

总而言之，企业家的理念创新，是企业创新的引擎；此外，创新要与战略紧密结合，相携而行；创新的正向激励非常重要，而且激励要到位。这三者就是企业创新文化的核心要件。

文化融合：行行重行行

秋末冬初，我再一次踏入故宫的红墙深院中。那一天，雄伟的宫殿、清冷的护城河、灰蒙蒙的天空，构成了一幅古老的中国水墨画。连续90个春秋口传心授的传统修复技艺基础上，故宫人采用3D、高清扫描等高新技术手段，以“古法”和“今术”结合构建故宫博物院的“文物医院”和充当“文物医生”，使这些建筑文物得以“延年益寿”。

中电投集团和国家核电重组，成立国家电力投资集团公司，如何以“古法”和“今术”相结合，来构建新公司的一系列组织架构和战略布局，尤其是企业文化，成了重组后一个重大课题。

情感

企业重组后的企业文化融合，第一位是感情的融合，然后才是思想观念、价值理念的融合，最终形成一个具有统一战略、统一使命、统一愿景、统一价值观的新企业。

2016年新春和会，国家电投总部和国家核电本部全体员工全部参加。晚会的节目数量配置，以总部和本部人数同比例确定，注重一定比例的节目由双方同事共同创作演出，共同创作一批围绕“和文化”主题的新作品。这次新春和会，因为主题“走进属于我们的时代”鲜明突出，总部、本部的所有同事共同组织、创作、演出，相互之间达到了情感的沟通和融合。

企业文化融合是中外企业重组过程中最为重大的问题，而企业并购重组失败，最主要的原因多由文化融合不成功导致。现在的南航是

由原来的南方航空公司和北方航空公司、新疆航空公司重组而成，他们经过11年才基本把三方面的文化融合起来。由此可见，文化融合是一个非常漫长的过程。

尊重传统

每个企业都有自己的历史文化传承，两个企业重组，前提是一定要尊重每个企业的传统。要以尊重、包容的视角，详尽了解它们的前世今生，它们的成长过程以及过程中的一些重大变革，等等。

在中电投集团与国家核电的重组过程中，我们既对中电投集团十二年成长历程做了系统回顾，也对国家核电八年历史进行全面梳理，重点总结归纳两家企业的文化。我们请在两家企业长期工作的老同志和相关干部员工，进行一对一深度访谈，有重点、有计划地到一些个性鲜明、影响较大、行业代表性强的子企业调研，直接倾听基层工作人员的意见与建议；大量地收集相关资料，包括两家企业的文化手册、文化规划等。经过资料收集、访谈、调研，我们对两家企业文化提炼出十个方面的相同点和十个方面的不同点，形成了专题调研报告。



2014年5月22日，国家核电成立七周年之际我们为七周年大会设计了“书写‘和’”的文化仪式方案

对中电投集团企业文化的深入调研和对国家核电企业文化的认真总结，奠定了彼此尊重、有效融合的基础。比如核心价值观的提炼，这是企业文化建设的原点，国家核电的核心价值观是“以核为先，以合为贵，以和为本”。

中电投集团的核心价值观是“五元价值观”：人、诚、和、实、优。两者都有一条很重要的基因，就是“和”的理念。更重要的是，“和”的价值理念切中新公司改革重组的内在本质，是新公司长远发展的核心基因。经历改革重组而成立的国家电投，集电力、煤炭、铝业、铁路、港口等相关产业于一体，而电力又涉及水电、火电、核电、新能源等多方面，这就尤其需要广大干部员工有“和”的理念，对内要和，在行业内部要和，对社会、对自然也要和。

王炳华是中电投集团的创始人，也是国家核电的创始人，如今又将这两家企业组建为国家电力投资集团公司，这既是一种历史的巧合，又是一种历史的机缘。对企业核心理念的提炼，重要的一条是尊重王炳华作为企业一把手，作为一位企业家的思想、情感和态度。“和”的理念，一直是王炳华秉持的经营哲学，八年来他不遗余力地阐述，以这个价值理念推动国家核电行走天下，成为世界范围内核电发展的重要一极。基于两家公司共有的价值传承，基于新公司改革发展的客观实际，基于王炳华一贯的经营哲学，新公司的核心价值观自然而然形成了，它就是“创新创造，持续奋斗，和谐共生”。

第三只眼

企业文化建设还要借助专业机构的力量。专业的咨询机构的视野开阔、方法多、工具新颖、案例丰富，用“第三只眼”帮助我们把关，随时提供咨询和智力支持，直接精准定位企业文化建设目标，大大提升了团队的工作效率，避免走弯路。

咨询机构也可以直接提供具体文案，甚至包括文字的修改。我们研究新公司使命时，先分析两家企业的特点：国家核电生产核电站，核电站从理论上讲就是零污染零排放，意味着百分之百清洁能源。中电投集团有火电、水电、风电、太阳能，所有常规电都有，在整个常

规电总盘子里，清洁能源的比例在五大发电集团中占比最高，达到40%。中电投集团和国家核电合并重组以后，就是清洁能源供应商。新公司最大的亮点就是清洁能源，清洁能源是国家电投存在的价值。在确定企业使命文案时，华夏基石提出了“清洁能源，品质生活”，“品质生活”将企业使命与日常生活紧密结合起来。

战略

企业文化建设不是一朝一夕的事情，是数年甚至十数年的事情。中国人民大学教授黄卫伟，参与《华为基本法》的起草，跟踪参与华为企业文化二十多年，直到现在。



《茶山情歌》　摄影　陈岑

两个企业走到一起来，重新梳理、归纳、概括一套新的文化体系，这是一个战略问题，涉及若干个面，有无数条线，有数十数百个

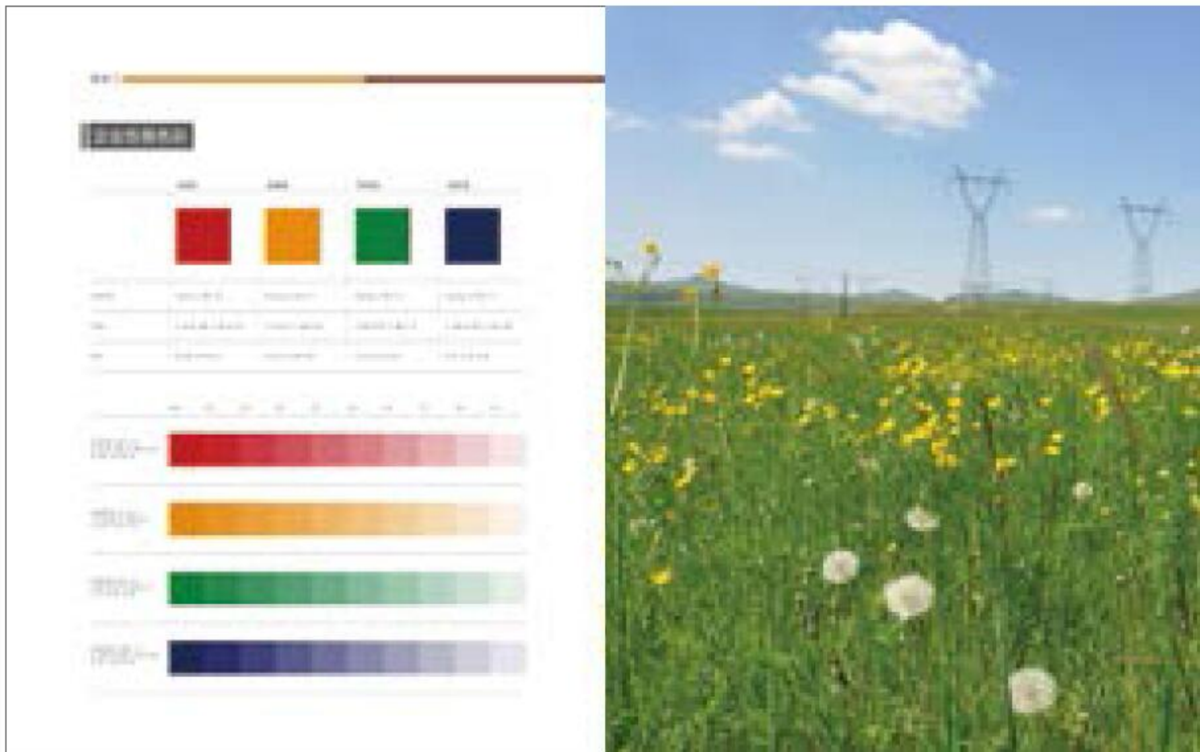
企业文化建设的点，所以一定要有系统的思想，战略的构架。

首先是四大层面，包括物质层、行为层、制度层、精神层，每个层面都有一套完整的东西。比如我们在文化融合推进过程中制订了一个三年规划，每年都有五大行动，每个行动都有若干行动项。比如，对理念体系做深入细致的思考，形成新公司理念系统的文案，并对这个体系进行详细解说。第二要形成新公司的logo，而且这个logo一定要体现能源企业的特点，体现出新公司的文化理念，有朝气，有现代感，让人过目不忘。第三是文化培训，我们策划了四个梯次的培训计划，首先是公司的核心团队，包括集团公司领导班子，总助、总师、部门主任，二级单位党政正职；所有局级干部，包括二级单位班子成员，总部和本部的副主任；接下来是处级以上干部和党群系统骨干；全体干部员工。每个层面设计一个教学计划，逐一设计课件，逐一匹配课堂教学内容。



《光明送万家》　摄影　曹春林

同时，我们编辑了企业文化读本《和的智慧》、《文化之道》，核心是对“和”的传统文化、传统理念、传统价值进行系统的阐释，给大家提供一个基本的学习教材。



《春田》　摄影　熊元媛

LOGO:



形：
整体为双螺旋叠加循环体，又如腾飞的双翼，充满动感与活力，象征能源企业的属性

色：
以红色和绿色为基调，凸显发展清洁能源的国家使命。色彩渐变呼应，充满变化之美。蓝色是对历史的传承，是对创新的阐释。

意：
标识的理念是和，表达企业内部的团结合作、企业之间的和合共赢、企业与自然的和谐共生。

司旗：

规格：2880*1920mm（国际一号旗）
2880*1920mm（国际二号旗）
1920*1280mm（国际三号旗）









国家电投VI手册中对于企业司旗的规范

与时代同呼吸

怎样在新的IT时代、自媒体时代让更多青年员工参与到企业文化建设中来，怎样让员工和集团公司之间、员工跟组织之间、员工与员工之间、下级跟上级之间形成互动关系。我们搭建了App新媒体平台，让员工在企业思想文化交流平台上展示、沟通、交流。让每位员工都与团队充分融合，跟大时代同呼吸共命运，让14万人力出一孔，这就是企业文化融合要干的事情。

搞企业文化建设，我们已经做了八年，现在又面临两个公司重组融合，对于我来讲，就像古诗十九首中的《行行重行行》一样，还要“行行重行行”，这是一名企业文化工作者对事业的一种态度。只要

你真心实意投入心血，投入智慧，投入感情，以“古法”和“今术”结合，方法论对头，就会结出文化融合的硕果。



抓文化的方法、理念一定要和社会相适应，和时代节拍同频共振

若干矛盾：文化需要资本滋养

黑格尔说："凡是合乎理性的东西都是现实的，凡是现实的东西都是合乎理性的。"我们除了收获之外，也体悟到内在的矛盾，是实实在在的现实存在物，不妨记录一二。

体制

对一项事业而言，影响最大的是体制。企业文化建设工作组织架构怎样设置，决定了企业文化能走多远，有多大天地能够发挥作用。

在国有企业包括央企，企业文化职能基本放在三类部门：思想政治工作部门（包括宣传部门）、党群工作部门、企业文化部门。这些部门除了企业文化职能外，一般还有党的建设、群团工作、思想政治工作、精神文明建设等职能。

在传统政治工作架构内，企业党委下设组织部、宣传部、干部部、办公室、老干部部等。改革开放后，全党工作重点转移到以经济建设为中心，党委下设的诸多政治工作部门逐渐撤并、萎缩、退化，组、宣、干、办最后演变成党群工作部（或政治工作部、思想政治工作部），干部职能归并到人力资源部门。

企业文化作为舶来品，大都被认为与企业精神文明相类似，大多放在党群工作部或宣传部。现在，央企党群工作部绝大多数设置了精神文明建设、企业文化建设方面的职能。随着企业文化功能的逐渐放大，企业文化越来越受到企业家的重视。此时，我们发现党群工作部

作为企业文化主管部门有其不适应的地方，最核心的问题是考核，包括企业文化建设工作的考核，员工价值行为的考核。

我们曾先后去IBM、西屋、GE、洛克希德·马丁这些美国企业考察，发现一个共性，就是美国企业无一例外都将企业文化建设放在人力资源部门，无一例外对员工行为规范进行考核，员工行为规范考核无一例外与绩效挂钩。其核心是价值观要落在具体行为上，行为是可见的，可以量化的，于是价值观同样是可以考核的。具体做法是，根据公司核心价值观，来制定员工基本行为规范，人力资源部门把员工的基本行为规范作为考核员工的一个重要内容，这就使得价值观摸得着、看得见，使得价值观最终变成员工的行为。人力资源部负责企业文化建设并考核个人绩效，从价值观出发，制定行为规范，再到绩效考核，三者形成一个完整的闭合价值链条，最终使价值观落地。

我国的国有企业是由党群工作部作为企业文化主管部门，制定提炼企业的核心价值理念，并进行宣贯倡导，但它不具有考核所属企业和员工的职责，于是也就无法与员工个人行为产生内在联系，更无法与员工绩效挂钩。这就产生核心价值观和员工行为之间脱节，无法形成硬约束，致使价值观、行为规范与考核脱节。



浙江三门一号核岛安全壳厂房MZ04基础预埋板（版画效果）

负责企业文化建设的部门不负责考核，负责考核的部门不负责企业文化建设，这就是国有企业文化难以落地的一个体制性原因。

两个误区

人的一切行为都是受观念决定的，有什么样的观念就会有什么样的行为。企业文化建设，有两个层面的认识至关重要：公司领导层；中层干部包括部门主任、二级单位党政正职。这两个层面的认识水准，决定了企业文化能够达到什么高度。

现实中，对企业文化的认识还存在许多误区：一个误区是把企业文化仅仅看成是某个部门的事，看成是一个局部，看成某个部门的职能。实际上，企业文化事关企业战略、发展、管理的一整套逻辑思维和管理认知体系。另一个误区是说起来重要，遇到具体问题不出手、不出钱、不出人，有时仅停留在口头上、口号上。

投入

企业文化总体来说是企业的上层建筑，是建立在经济基础之上的，需要人力物力财力的支撑。但由于体制不适，观念偏差，人力物力财力就成了它的焦点，人员配备往往显得捉襟见肘，财力上总觉得要过紧日子，一些费用总是临时抱佛脚。

企业文化建设是一个漫长的过程，这一过程常常是润物细无声，需要长期、不间断地投入。企业文化就像一个孩子，你怎样培养它，投入多少精力和情感，它就会长成什么样子，这与你的投入、培养是成正相关的。

中信出版集团总裁王斌说："钱很重要，文化需要资本滋养。"

情与理

传统中国社会讲的是感情，是血缘关系，从血缘关系到同学、同乡、同僚等，进而架构整个社会秩序。西方人注重的是理，注重逻辑，注重数字。历史学家黄仁宇说，中国跟西方文化最大的差异是在"数目字管理"上，中国鸦片战争以后为什么落后，因为西方人在逻辑思维上、科学管理上有一个突飞猛进，在现代化大潮里科学管理发挥了重要作用。中国人不注重"数目字管理"，注重的是情感，是道德，这是中西方文化的本质差异。

企业文化作为舶来品，从西方传入中国后，形成了文化里情感的冲突、思维的冲突和价值的冲突。西方注重对立，我们注重统一；西方注重具体，注重个体，我们注重整体。这种中西方文化上的差异，也是企业文化在中国难以落地的重要原因之一。

任正非治理华为的核心价值理念完全是儒家思想，来自于中国传统文化，任正非以他对中国文化的理解，对世界对人生的看法，构建了华为的核心价值理念，如“以客户为中心”“以奋斗者为本”“长期保持艰苦奋斗精神”“深淘滩、低作堰”“成就自己先成就别人”等。再用西方的工具来把这些理念落到实处，他请IBM用数年时间帮助华为梳理管理流程，将西方的管理方法和东方的价值理念进行嫁接。一开始不被接受，但他提出了“三化”要求，先“僵化”执行，再“优化”改进，最后“固化”成制度，最终使价值观落地了。但更多的中国企业仍在情与理的博弈中纠结前行。

专业团队

企业文化建设是一个系统工程，跟管理架构、管理理念、管理流程等所有企业机体的运行构成一个系统，形成纵横交错、上下联动的链条。所以，企业文化建设需要专业团队的协同，企业管理层上下左右的互动和有效的沟通，形成一个立体的矩阵式的网络体系。要靠一批训练有素的专业人才组成团队，专业的人干专业的事。

市场化合作

专业团队和智囊机构是两个问题，专业团队是指我们企业文化建设团队里要有若干个非常专业化的人，或者在这个领域里受过非常强的专业训练，有非常深入研究的人。除了企业自身专业团队外，因为社会化分工，有些内容需要委托社会力量去做，委托给专业智囊机构。如logo的设计，价值理念的提炼等。



与智囊机构相处，矛盾体现在三个方面：首先是合作时间长短。我的想法是，好的专业团队要一直合作下去，因为企业文化建设是个漫长的过程，需要长时间的持续的咨询和智力支持，这是国家核电与华夏基石八年来一直合作的重要缘由。

其次是报酬。在有限的财力下怎么给专业公司恰到好处的报酬，给多了没那么多经费，少了人家没法干，不符合市场规律。

再次研究深度。怎么把那些比较合适的问题经常提给智囊机构，借助他们的外脑思考一些重大问题，帮助企业校正工作方向、工作方法。任务的提出也是个矛盾，提得太深可能完不成，提得太浅可能对于工作没有促进作用。

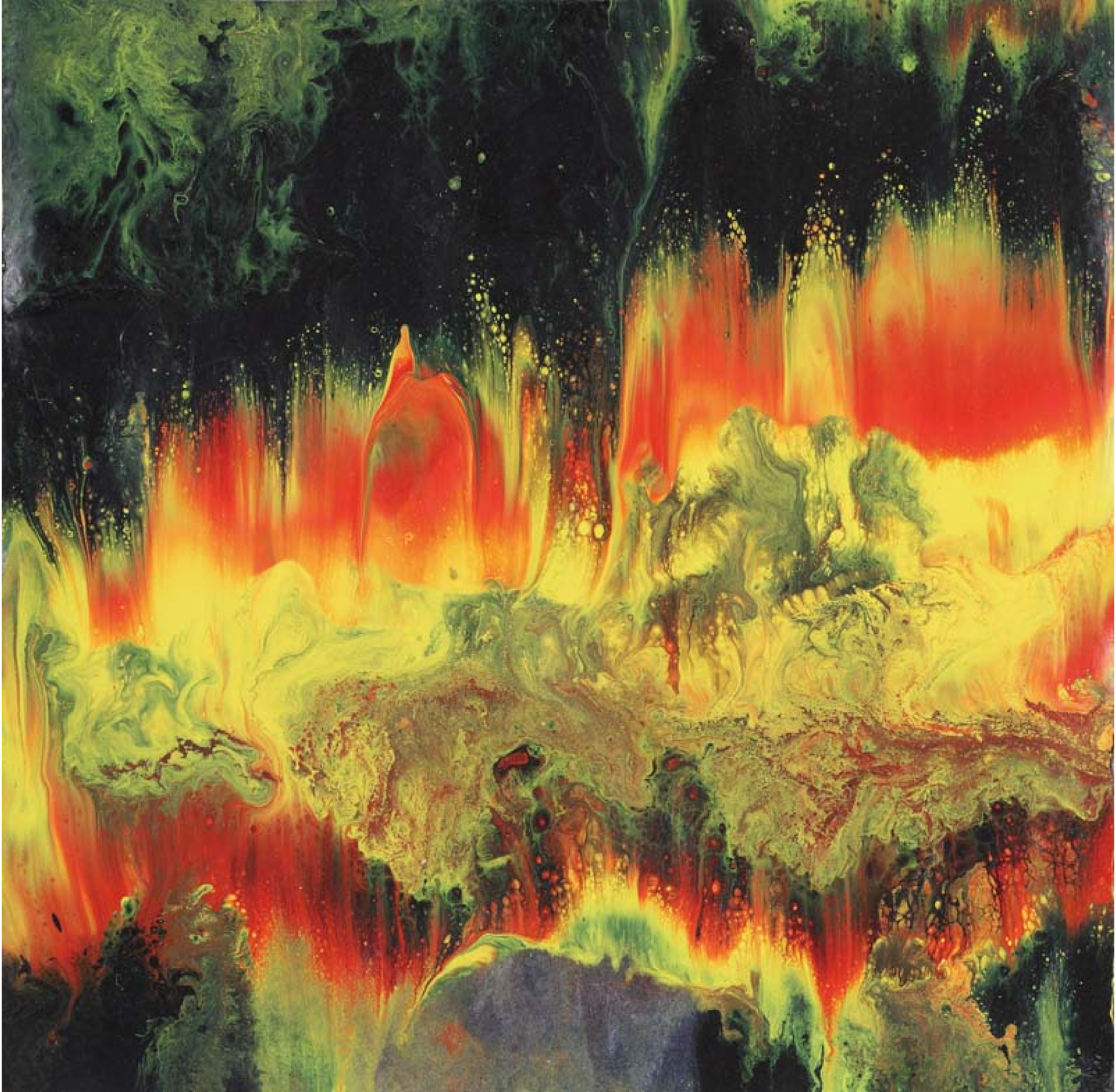
智囊机构的运用是企业文化建设不可或缺的，一定要用好这个外脑。

变与不变

团队里面的主导性人物不能经常换，这是个矛盾。企业文化是个慢活儿，是个持之以恒的活儿，经常换人就达不到预期的效果。我说的主导人物包括三个人，第一是主要领导，第二是主管领导，第三是部门领导，这三个人非常关键，经常变动对企业文化建设影响巨大。

以上提到的种种问题，是制约国有企业文化建设的主要障碍，但不是不可逾越的。随着企业文化在企业管理中地位的提升，国有企业领导人员认识的提高，国有企业越来越融入国际化大市场，这些问题会逐步得到优化和解决。

在这样一个巨变的时代，文化的变革必将率先而行。问题是，我们是否做好了心理准备，是否打好了一系列微观基础。



生活
一切文化的原点

企业文化的根：君子性非异也，善假于物尔



蒋志鑫书法

两个巨大的黑洞在经过漫长的绕转以后，通过引力波辐射能量，越转越近。长年累月的公转，已经让它们不堪重负，能量的耗损也在日渐加快。最后，它们终于放弃了抵抗，猛地撞到了一起。这两个黑

洞消亡了，一个更巨大的黑洞诞生了，伴随着时空中被搅动的滔天巨浪，那是它一生也许唯一一次的啼哭。这个新生婴儿的第一声哭喊，以光的速度飞速向外传播，经过10亿年的漫长旅行，一小部分引力波信号终于到达地球。

引力波的发现，或许标志物理学一个新时代的到来。重要的是，引力波的存在一经证实，我们将以前所未有的方式看到塑造宇宙的力量。

原来，宇宙恒星的变化规律，在13亿光年前，就精彩地演绎了一场惊心动魄的“和”的乐章。

和

正如艺术家创作要以文化为根一样，企业文化要想长成参天大树，也要有自己的根，“三和文化”及“和文化”的根就是传统文化，深深植根于中国传统文化这片沃土上。

早在三千多年前，甲骨文和金文中就有了“和”字。“和”是象形字，大意是房子里的众人吹奏竹制的笙或箫等乐器发出美妙和谐的旋律，这种悦耳的旋律从窗口飘向田野和大地，美妙的音乐让树木、森林和大地如沐春风，充满了和谐愉悦的美感，这种众音相宜而产生的协调之美为天地间的大美，即是“和”的原意。



历代的和字

孔子曰：“君子和而不同，小人同而不和。”道家学派创始人老子提出：“道生一，一生二，二生三，三生万物，万物负阴而抱阳，冲气以为和。”他认为，万事万物都包含着阴阳两个矛盾的方面，阴阳相互作用构成“和”。万物源于和谐统一体，又将返回于和谐统一体之中，“和”是宇宙万物的本质以及天地万物生存的基础。孟子也强调：“天时不如地利，地利不如人和。”

墨子认为“和”是处理人与社会关系的根本原理，他指出天下不安定的原因在于父子兄弟结怨仇，而有离散之心，“离散不能相和合”。管子说：“畜之以道，则民和；养之以德，则民合”，认为有了道德教化，人民就能团结统一，就不会受到伤害，就能和谐。董仲舒说：“德莫大于和，和者，天地之正也。”可见古来圣贤都注重“和”，把“和”视为天地间的唯一正道。

半个房子

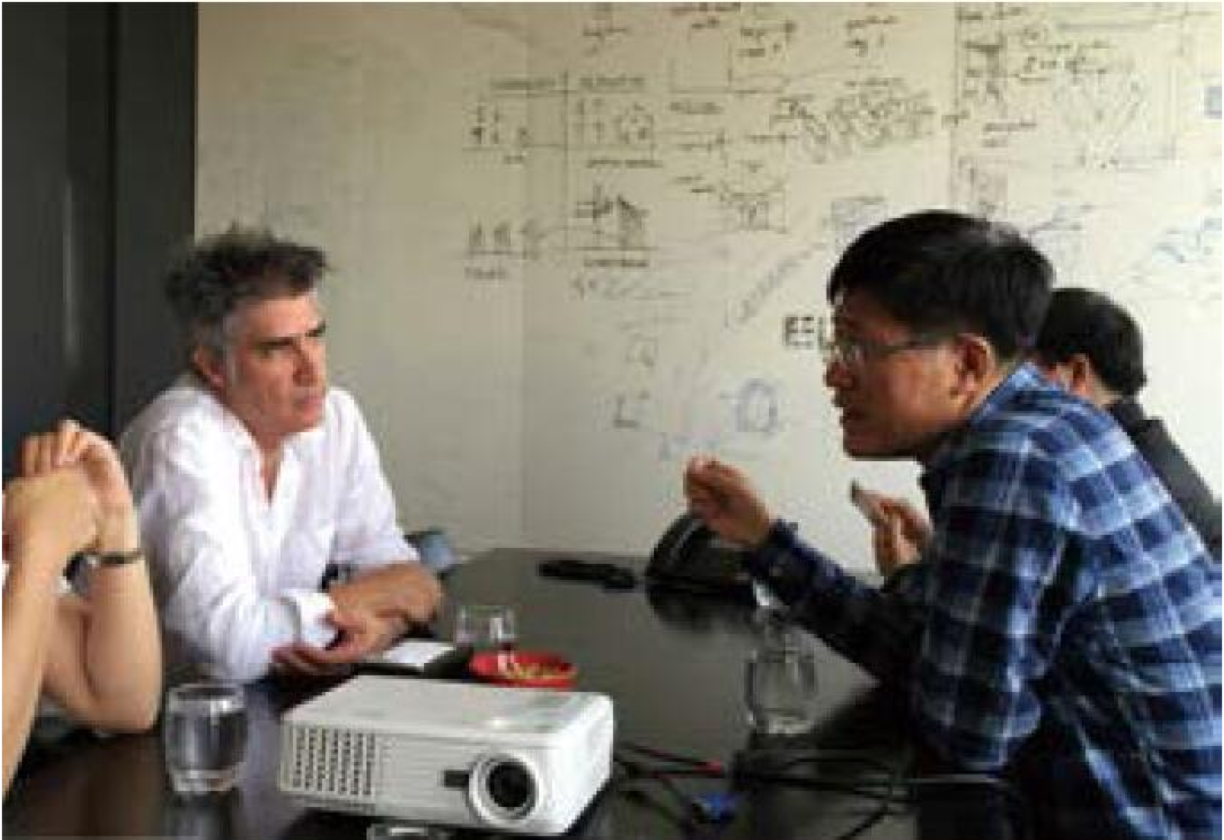
“和”由一个单纯表意的文字逐渐演变为一种价值理念和哲学思想。这种价值准则在中国传统文化里是一个非常重要的价值观，形成了“和合”这样一套哲学思想。

当今世界，从政治到经济，从文化到社会，“和”的思想和实践几乎无处不在。

2016年普利兹克奖（建筑界的诺贝尔奖）授予智利一位48岁建筑师亚历杭德罗·阿拉维纳（Alejandro Aravena），奖项创始人普利兹克先生称其为“令我们深刻理解什么是真正伟大的设计的建筑师”。阿拉维纳在大学建筑专业毕业后，设计了很多很棒的建筑，然而他最广受赞誉的，是他和他的伙伴们，为穷人所造的房子，这些房子中最有名的叫“half-homes”（半房）。2004年，智利政府找到他，希望他为100个贫民家庭设计住宅。这些家庭都是从智利农村进入城市，非法占据了市中心半公顷的土地，政府希望把他们彻底地安置下来。这个项目中，当地政府给他的预算是每户提供预算补助金7500美元，他要用这点钱买土地、提供基础设施、建造住房。因为市中心土地价格要比一般地块贵3倍，这样算下来每户最多也只能建40平方米的空间。怎么办？阿拉维纳选择让这些家庭都参与到他的设计中，大家一起讨论。

当时的情况是，如果建造独栋房屋，政府给的这点钱只能建30户，70个家庭要无家可归；或者建连排屋，但也只能满足60个家庭。唯一能容纳所有100个家庭的方法是建多层公寓，但这些家庭强烈反对，因为这样他们就只能住在一间一间狭小的公寓里，以后也没有机会扩建了。在各种头脑风暴之下，阿拉维纳决定要为这些家庭造一种叫“半房”的住宅，他用政府的资金帮助他们修出“半房”，满足人们最基本的居住要求，另一半空间留出来让大家以后根据自己的需求和财力状况来发挥，最终设计出让这100个家庭都满意的住宅。在建成后的几年间，这一间间“半房”渐渐被填满。这个被违法占据了30多年的贫民窟，变成了一个生活环境很好的小社区。阿拉维纳开始在第三世界的各贫困地区引入这种“半房”的设计，为各贫困地区的住房问题做出了卓越的贡献。

题。”而他的思维智慧，很好的解决了政府与贫困地区人口住房需求的







2016年9月28日作者在智利与阿拉维纳交流

阿拉维纳一直觉得：“设计的目的是试图理解问题和解决问题。”而他的思维智慧，很好的解决了政府与贫困地区人口住房需求的

矛盾，解决贫困人口一时拿不出更多费用建设生活住房的矛盾，用“和”的思想拓展了时空。

核、合、和

国家核电成立一周年时，我们在山东院办了一次“三和文化”研讨会。我写了一篇文章阐述“三和文化”。“以核为先”，优先发展核电主业，抓住核电大发展的先机，保持核电技术的先进性，成为世界核电的领先者，把握国家核电发展的先天优势；“以合为贵”，一定要重视合作，一定要重视聚合，一定要重视融合，一定要重视合力；“以和为本”，重点强调了与自然和的理念，与社会和的理念，与政府和的理念，与企业和的理念，与人和的理念，与己和的理念。

“三和文化”的本质是事物矛盾两方面的对立统一，是中和适中，是一种重要的思想方法和处世方略。这种方法不是一方消灭一方、一方打倒一方的单一法、唯一法，而是“万物并育而不相害，道并行而不相悖”的互补法、双赢法。并育并行，就是共同发育，共同进行，互动互补，相得益彰，而不是我吃掉你、你吃掉我的单育单行。单育单行会导致衰落和毁灭，不害不悖才能互补双赢。公司要在“三和文化”指导下，在并育并行、不害不悖中圆融无碍，生生不息，最终达到和生、和处、和立、和达的境界。



“和”由一个单纯表意的文字逐渐演变为一种价值理念和哲学思想

一位公司分管领导去美国一些知名企业考察，回来后说，走得越远，越跟世界最前沿接触的时候，越发现“三和文化”的包容性强，越

觉得它博大精深。

和合是方向

在某种意义上，“和”的思想已成为一种人类共同价值。2015年，“二战”结束70周年，世界70年没有打世界大战，虽然小打小战每天都在发生，人类这种对立冲突从未停止，但人类怎样解决人内心的困扰和痛苦，怎样解决人与人之间的对立，怎样解决人与自然的矛盾——这三大矛盾是人类一直追问、思考并试图解决的三大基本问题，而且一刻也没有停止过。

中国人民大学教授张立文写了70万字的《和合学》[注]，从中国传统文化“和合”价值观的角度试图回答这三个基本问题，提出面向未来的十字箴言：和生、和处、和立、和达、和爱。人类用“和合”的哲学理念能否走出困境，不能说他已经找到了坦途，但至少我认为哲学家的探索给了人类一些启发，至少从目前看，他给了我们一个重要的思想方法，一个前进的方向。

---

1. 张立文：《和合学——21世纪文化战略的构想》，中国人民大学出版社，2006年10月。

文化即生活：时光留不住，请留住文化

有一年我到英国旅行，有两种交通方式供选择，乘坐公共交通或租车自驾游。去之前，我在网上租了车，打算自驾游，因为觉得这样方便灵活。到伦敦的第一个晚上，朋友给我讲了一晚上英国交通规则，回宾馆的路上，我决定选择公共交通。为什么？英国交规和中国交规差别非常大，不仅仅是方向盘左右问题，它完全是另一个独立的文化体系和价值体系。

英国的交规

英国开车以灯为主，以行人为主，以主路为主，一旦绿灯，英国是加油加速，车辆汹涌而过；而中国是一看二慢三通过，是瞭望，减速慢行。

朋友反复叮嘱，英国高速路从辅路进入主路，首先看右侧有无车辆，无车则加速进入左侧车道；中国则是慢慢进入。英国交规是你的速度不能影响主路后方车辆的行驶速度，所以在高速路上英国限定每小时70英里(注)，但可在10%左右浮动，但若车速过慢低于每小时40英里，警察就会开出罚单。在英国如果你违章了，目击者可以向警察举报你，轻者给你一个罚单，重者会接到法院传票，涉嫌违法，直接进入司法程序。通过相互监督，将交规变成人人平等的规则，这就是英国文化。

朋友给我讲述他的亲身经历，他早上开车送女儿上幼儿园，后车老者一直跟踪至幼儿园，下车后指着朋友的鼻子，酣畅淋漓地痛骂了

一顿：她可是你的女儿，你怎么能这样不负责任？朋友解释说那天他一时疏忽，没有看到高速路上右侧的来车，那正是老者。这番痛骂，朋友终生难忘。

那次英国行，让我领悟到文化并不神秘，文化就是生活——生活的方方面面，生活的昨天、今天和明天。文化是你、我、他的生活。

吃喝就是文化

过去，我总觉得对文化的认识已经很深入了，可回头再去理解文化，发现自己过去真的很肤浅。文化博大精深，你以为认识它了，其实并没有；你以为深刻地了解了，其实只是一知半解。每个人的视角都有局限，或者说非常狭窄，你看到的也许永远只是世界的局部。

《辞海》将“文化”定义为，人类社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和。这个“总和”涵盖面太广了，所有人类留下的遗迹都是文化，所有人类文明延续下来的都是文化，可见文化的博大精深。萦绕在我们周围，充斥于我们的生活，无所不在，无处不在。吃里有文化，喝里有文化，烟里有文化，酒里有文化；一块石头，人类在上面刻上一道痕迹，便是文化。一位企业家说，五千年的中华文化也没有具体到什么，你的外婆一个字也不识，但她天天向你灌输中华文化。

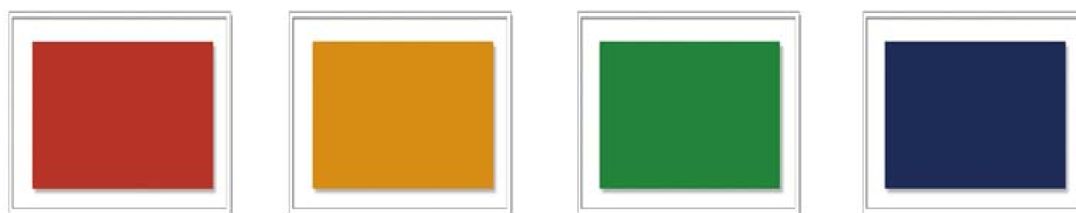
龙应台说：“文化，它是随便一个人迎面走来，他的举手投足，他的一颦一笑，他的整体气质。他走过一棵树，树枝低垂，他是随手把枝折断丢弃，还是弯身而过？一只满身是癣的流浪狗走近他，他是怜悯地避开，还是一脚踢过去？电梯门打开，他是谦抑地让人，还是霸道地把别人挤开？一个盲人和他并肩路口，绿灯亮了，他会搀那盲者一把吗？他与别人如何擦身而过？他如何低头系上自己松了的鞋带？

他怎么自卖菜的小贩手里接过找来的零钱？他，如何与自己相处？所有的教养、原则、规范，在没人看见的地方，他怎么样？文化其实体现在一个人如何对待他人，对待自己，如何对待自己所处的自然环境。”

“在一个文化厚实深沉的社会里，人懂得尊重自己——他不苟且，因为不苟且所以有品位；人懂得尊重别人——他不霸道，因为不霸道所以有道德；人懂得尊重自然——他不掠夺，因为不掠夺所以有永续的智慧。品位、道德、智慧，是文化积累的总和。”

让文化成为员工生活

在一般人的认知里搞企业文化就是构建几个体系，如理念体系、视觉体系、听觉体系等，有了核心价值理念，有了logo，有了司歌，有了企业性格色彩，还有一些其他的文化产品，就构成了企业文化的全部。



文化是一个个体的人长期被同类浸润的过程，是一个个体的人长期累积的结果。上图版画以国家电投企业性格色彩为基础进行创作

但这些仅仅是企业文化建设的要件，更深层的东西是将企业文化渗透到员工骨子里的，体现到员工个体行为上，再由多个个体构成一个企业组织，构成一个企业行为。

如果将企业文化真正与员工生活、工作紧密结合起来，让企业文化从天上落到地上，让企业文化变成员工工作的细节，变成员工思考问题、为人处世的方式，企业文化就有生命力，文化也就落地了。

企业文化如何落地？强制灌输，考核激励，日常养成，等等，都是正途。但我要说的是，作为企业文化建设的“工人”，如何让你的文化变成员工语言，变成员工情感，融入员工生活，这是一项基本功。星云法师在传播佛教过程中提出“人间佛教”理念，试图让佛教的包容性更强，让佛教具有人间性、生活性、利他性、喜乐性、时代性、普济性，核心是让老百姓首先能听明白，让大多数信众能够轻而易举地接受。企业文化也一定要接地气，让员工主动走进来，在企业生活中自觉地接受，在此基础上，才能谈到践行文化。所以，我们强调提升文化的美学功能，强调文化的禅修，强调文化的设计，强调文化的艺术性，强调文化的娱乐性，通过这些功能的放大，来增加企业文化的感染力、号召力和穿透力。

企业文化一旦为广大员工所接受，就会变为巨大的力量。

作为企业文化主管部门，我认为要干好三件事：认认真真地记录、归纳、梳理、提炼、总结企业家的思想脉络和主要观点；用现代手段和企业文化建设的最新工具、方法，构架企业文化体系，然后系统地有步骤地逐年推进和提升；在日常生活工作中，营造一个又一个文化场，然后持之以恒地“布道”，主动地熏染影响员工。

原力覺醒

志鑫

蒋志鑫书法

文化的链式反应

找到了生活也就找到了文化的归宿。而文化从内到外，每一个字、每一个词里都蕴含着独有的能量，每一个文化元素都蕴含着一个小宇宙，隐藏着自身巨大的能量。文化没有形、没有边界，可以横扫人类的每一个角落，包括我们的内心、情感，甚至灵魂，所以文化的杀伤力超乎我们的想象。

我们往往忽视或无视文化的存在，看不到文化的魅力，以至忽视了文化的力量。随着科学技术的快速发展和社会文明的进步，人的内心不平衡问题也会加剧，在人与内心、人与人、人与自然之间形成沟壑。如何填满这个沟壑？我想只有文化的力量，只有文化这种强大的弥合力才能填补人类情感出现的断裂。

过去我们没有注意到文化的力量，现在静下来仔细想一想，原来文化是另一颗原子弹。今天的竞争包括技术、人才、资源、资本等方面的竞争，但归根结底最核心的还是文化的竞争。

而人类的最终目的，是为了生活，为了更美好、幸福、愉悦地生活，为了生活得更有趣，而不是别的。

---

1. 英里：英制单位，1英里=1.609344公里。——编者注

十二个关键词：精神的原因和结果才是锋利的刀刃

西方近代军事理论鼻祖、《战争论》的作者克劳塞维茨说："物质的原因和结果不过是刀柄，精神的原因和结果才是贵重的金属，才是真正锋利的刀刃。"

色彩

歌德曾说："颜色对于人的心灵有一种作用，它能够刺激感觉，唤起那些使人激动使人痛苦或使人快乐的情绪。"的确，色彩是我们感知世界最重要的手段之一，它最容易打动人心。成功的品牌往往都离不开自己"独有的"色彩。色彩不仅帮助企业赢得竞争，更是在企业内部起到统一形象的效果。一种色彩就是一种愿景。这种彰显企业个性和价值追求的色彩，我们称之为企业性格色彩。

国家电投的性格色彩是中国红、能量橙、梦想绿和创新蓝。这四种色彩都是有来源的，比如创新蓝，是从中电投集团的logo蓝和国家核电的logo蓝中各取50%，融合出这个"创新蓝"，是有传承的。

基础部分 Basic Design System

标准色彩 A2-07



企业性格色彩

代表企业文化及企业性格的色彩。国家电投选择了标准色彩中的中国红、能量橙、梦想绿、创新蓝作为企业性格色彩。

中国红
红色本身传达的是勇气和信念。中国红代表忠诚与使命，彰显“让天更蓝、水更清，生产清洁能源”的企业使命。

能量橙
橙色本身传达的是温暖和幸福。能量橙代表阳光和包容，彰显了国家电投“一体两翼”的经营哲学。

梦想绿
绿色本身传达的是自然与和谐。环保绿代表洁能和活力，彰显“发展清洁能源”的国家使命。

创新蓝
蓝色本身传达的是科技与未来。创新蓝是对历史的传承，是对创新的阐释。

Visual Identity System of SPIC
国家电投视觉识别系统

国家电投企业性格色彩在VI手册中的规范数值及内涵

企业性格色彩确定后，关键是如何把性格色彩应用好、展示好，让人一看到这种色彩就会想到这个企业，进而产生归属感、亲切感。

每个企业都应该有属于自己的色彩或色彩组合，找到企业与色彩的对应关系。进入国核电力院这个环境中，你就会感受到这个企业是很讲究的，有设计感和艺术感，有深厚的修养和内涵，让你肃然起敬、刮目相看。



国家电投“绿动未来”标识在安全帽上的规范应用

艺术

艺术是文化的重要载体，文化通过艺术来表现。艺术本身就是文化的一个部分。丹纳对此做了精彩描述：“艺术就有这一特点，艺术是‘又高级又通俗’的东西，把最高级的内容传达给大众。”(注)

企业文化建设需要诗，需要音乐，需要用艺术的形式来表达。我们九年来所有文化产品、文化活动，都力图艺术地表达。

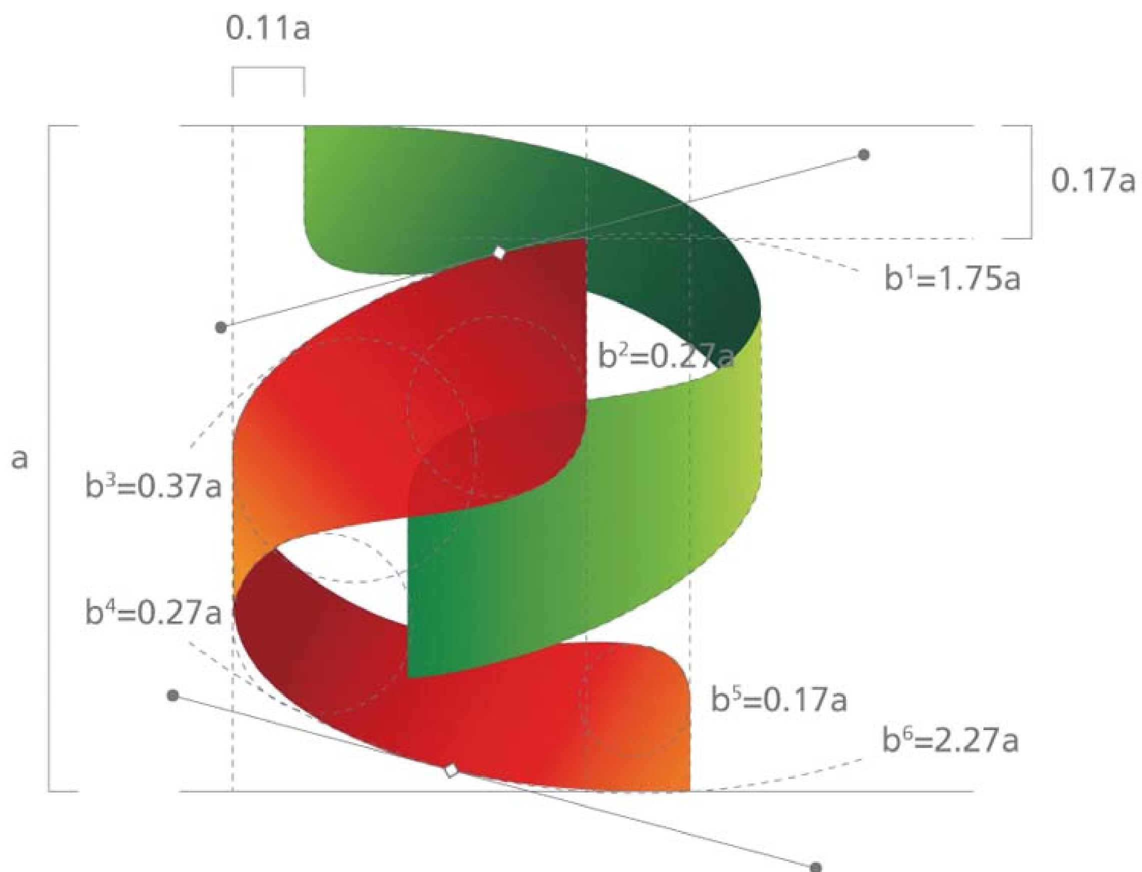
哲人说，只有审美的生活才是美好的生存方式。我们力图让公司的所有文化产品都是艺术品，让所有的员工都能感受到文化及文化活

动带给他的艺术气息。

让艺术占领企业文化高地。

设计

文化一定意义上是通过设计传达出来的。如国家电投“和文化”理念手册，红色的“和”字与“文化”两个字自然协调，体现了设计理念里最讲究的黑白关系。绘画讲留白，设计也讲留白。为了突出“和”的魅力，“文化”两个字是浅灰色。这本书放在你眼前的时候，你第一眼看到的一定是“和”，再看才是“文化”，第三才是“绿动未来”的小标，封面整体艺术感、美感十足。



国家电投企业标识“绿动未来”设计图

企业文化需要设计，设计是它的一个基本文本、一项基本功。

平视

在企业文化建设中，平视、平和、平等应作为一个原始基点，以此来处理所有工作问题。

2015年9月30日，王炳华给国家电投全体员工写了一封信，题为“以奋斗者为本”，引起了强烈的反响。他把每个员工当成兄弟姐妹，当成自己的战友。信的开头是“各位同事”四个字，把情感距离一下子拉近了。平视、平和、平等是一种态度，核心是一个价值取向。

传统

中国五千年文化里，“和”是中华民族最核心的价值观。

所以，我们国家电投的“和文化”是有根的，就像建核电站一定要建在基岩上一样，企业文化一定要建在几千年民族传统文化的沃土上，那么这个企业文化才有强大的生命力。

企业文化建设随时随地从传统文化中汲取营养、精神和力量。



2016年9月20日第三代核电自主化依托项目浙江三门一号、二号机组全景图　摄影　李亮杰

参与

在全球化和市场化的今天，世界变平了，价值多元了，年青一代更加关注个体的成长，关注生命的过程，关注内心是否舒适，关注整个生命过程是否有意义。而与此同时，互联网带来的边际成本为零的事实，开启了一个“分享主义”新时代，人人都可以、都能够、都想“晒”的时代就这样到来了。所以，参与就变得非常重要。这就是我们设计“爱特和”，也就是建立国家电投员工思想文化交流平台的大背景。搞企业文化建设，除了从上向下的宣贯外，还必须有从下往上的互动交流、员工之间的互动交流，让员工自己去“晒”。

其总体判断就是“分享主义”，其理论基础就是“社交货币”这个新媒体时代的精灵。



为太平洋水电智利分公司授国家电投司旗

灵魂

搞企业文化工作一定要娱乐。得娱乐者得天下，谁能把娱乐活动搞好，谁就能得到员工，谁就能把企业治理好，这是国家核电“新春和会”给我们最重要的启示。我们将企业的娱乐活动与企业文化紧紧结合，用数年时间把这个晚会做成品牌。我们为“新春和会”专门设计了logo，里面清晰地体现出“三和文化”的三个和字。还有主题、内容，都和我们企业文化紧密关联。

娱乐活动关键看是否有灵魂。这个灵魂，就是我们的企业文化。

场

搞企业文化要有自己的“场”。国家核电“三和文化”研讨营，在中粮集团的忠良书院举办过若干期，实际上就是营造一个“场”。书院里面，从房子色彩到装修装饰，包括铅笔头都是中粮颜色，中粮文化感特别强。我们就是要在这样特殊的文化环境里，营造出国家核电独有的氛围。每一期研讨营是两天时间，每天设计6个单元，30个环节。我们精心确定主题，设计会场背景，安排研讨方案，选拔营长，举行升旗仪式，组织研讨，案例教学，成果展示，等等，各个环节充满了国家核电的“味儿”，成功营造了一个属于我们自己的“场”。



国家电投团代会会场彰显了企业性格色彩的魅力，营造了一个独特的文化场

善于营造企业文化的“场”，是企业文化建设的一个重要工作方法。而营造一个文化味浓浓的“场”，是一项系统工作，是文化力的综合体现。

对此，美国心理学会（APA）前主席、美国心理学家菲利普·津巴多教授，给出了情境主义（Situationism）的理论阐释，即情境与系统对个人行为的影响甚大。从20世纪60年代开始，以达利、津巴多、尼斯本特、罗斯、米歇尔等人为首的心理学家，在研究中发现，人类所有的特质，包括人格、性格、品德对人类的行为的预测力，可能最多只能达到30％，人类大部分的行为都是由环境塑造的结果。

企业家

企业文化实际上是从企业家头脑里长出来的。

2015年12月25日，在王府井新华书店，中信出版社和王健林组织了一次读者见面会。王健林写了一本《万达哲学》，发行了61万册，目前在中国企业家里发行最多，还出了韩文版和英文版。王斌说，过去我们出版社都是从国外引进企业家著作，现在中国开始有自己的企业家著书立说，也要出口我们企业家的著作了。

企业家是企业的灵魂人物，灵魂人物是出思想，出价值，出文化，出管理的。所以，企业文化的活水源头，一定是从企业家胸膛里长出来的，而不是中介机构做出来的，也不是企业文化部门写出来的。

团队

就企业文化建设而言，职能部门就相当于一个园艺师，是具体工作者，主要做好三件事：第一件事是记录、收集、整理企业家的思想；第二件事是把企业家思想和企业实际结合起来，梳理形成理念识别等多个体系；第三件事是连续不断地制造若干个场，进行大张旗鼓的宣贯。

对于这个工作团队，我觉得最重要的是要静下心来研究问题，思考事情。还要有一种旁若无人跳舞的心态，只要认准方向，对企业有好处，对员工有好处，就踏踏实实、义无反顾地去干。

当然，还应有点儿文化情怀、理性光芒、书香品位和务实精神，每时每刻都“要试着创造出一点儿美来”。

社会

丹纳说：“要创作优秀的作品，唯一的条件就是伟大的歌德早已指出的，‘不论你的头脑和心灵多么广阔，都应当装满你们的时代的思想感情’，作品将来会自然产生的。”企业文化工作一定要跟上时代节拍，与时代脱节就是跟员工脱节，再做任何努力都是没有价值的。

“我见到了他们对生命的热情、对音乐的追求以及摇滚的精神。待我穿越时空，更贴近那些我所向往的人。当所有喜欢的事都可以自在生长，长成自己喜欢的模样，我们便以潇洒的姿态继续向前迈进。”这是张震在北京三里屯太古里看了一场摄影展后写下的一段文字。时尚、新潮、动感、娱乐成了三里屯太古里的标签，这里无时无刻不飘出北京的“时尚味”：五颜六色的美瞳、潮牌运动鞋、红底鞋，以及在冬天也要坚持露出的脚踝，各路国际品牌，各种口音、不同阶层的中国人，各种肤色的外国人。太古里有太多的文化、观念、艺术在这个场发生交融，并碰撞出新的文化和观念。所以，我每年都要去几次，

走一走，看一看，喝一杯咖啡、买一本书，体会这个世界的变化、思想和情感。

自工业革命开始，电力与蒸汽机、通信成为其三大标志，推动过去三百年世界的快速发展。中国过去四十年，对电力的强大需求，使得全行业始终沉浸在自我陶醉中，行业处于一种半隔离状态。今天世界变了，行业变了，而我们如何以变应变，与企业一道从一个时代走向另一个时代，是我们必须思考和回应的一个重大问题，也是我们面对这个时代的一个基本态度。

作为企业文化的建设者，我们除了思想观念情感跟上这个时代，还应善于借助广泛的社会力量，来为企业文化添砖加瓦。其中很重要的一条，是用好外脑。我的体会是，点子一定是自己来出，然后让中介机构看这个点子对还是不对，可行还是不可行，如果不可行请他们出出点子，指指方向，如果可行请他们帮找一两个工具，辅助我们向前走、向风景更美的地方走。

第三方就像参谋、参照物，你不能完全听他的，但又要时不时听他的意见，以防“跑偏”、走弯路。社会是企业文化建设的一个巨大“金矿”，我们千万不能忘记那里的丰富矿藏。

生活

企业文化包括视觉识别系统、理念识别系统、行为识别系统、听觉识别系统等，怎么能够让企业文化在国家电投的天空里弥漫开来，不仅仅是这几个体系、几个理念的问题，而是渗透到所有员工所有生活细节里面、工作细节里面，变成战略，变成管理，变成行为，那么企业文化就做成了。“要永远运用自己的理性，希望每一天都不蒙昧，

不从众，不愚人，不虚度。”这是作为企业文化工作者应有的态度和价值准则。

（这是作者在国家电投2015年企业文化骨干培训班座谈会发言节选。）

---

1. 丹纳：《艺术哲学》，浙江文艺出版社，2012年1月。

后记
企业文化的一种可能

另一种可能

我们已经进入了一个与过去有着很大不同的新时代，这就是工业4.0时代，是继蒸汽技术、电力技术、信息技术之后的第四次工业革命时代。这一次工业革命的主要特征是智能技术，即通过大数据、互联网产业化而形成的工业智能化，其共性特点有：一是技术革命跃升的速度超出人类的想象；二是打破了人类工作、生活、观念的基本边界和主要方式；三是人类攫取自然资源的能力大幅度跃升，进入一个前所未有的高度，使得人与自然的矛盾更加突显；四是去中心化更明显，每一个人的“宫廷”正在拔地而起，个性化日趋明显，人的生活、情感、思想的个性化定制时代将来临；五是技术的跃进式发展和井喷式突变，使得人类对传统文化更加怀念，对精神的需求与技术发展的需求有同等的强度，社会经济发展出现新的形态，等等。

在这样的社会经济大背景下，企业的边界形态、生产方式、营销模式、赢利模式等等，都将出现重大调整；企业家将被重新定义；企业文化也会出现一些新的可能、特征或趋势。

可能之一：企业核心价值观与人类共同价值观紧密呼应。科技越发展，价值观越突显，文化就越重要。如果企业核心价值观走向和人类共同价值观背道而驰，技术发展只会更快地把人类推向毁灭的边缘。这也是为什么比尔·盖茨、马斯克、霍金等让人们警惕人工智能的缘由。所以，工业4.0时代，文化理念、价值观、经营哲学等问题尤为

重要，人类会更加关注自己的命运，会更加捍卫共同价值观，包括天人合一，包括绿色环保，包括艰苦奋斗，包括奉献服务，等等，最核心的是用文化来解决肉体与心灵、人与自然的矛盾。

可能之二：员工行为、企业行为与企业核心价值观紧密呼应。这种呼应依靠的是对人性的呼唤，是对员工实现个人价值的满足。价值观越重要，价值观落地就越必须考核。这个考核就是把“诗和远方”与“眼前的苟且”结合起来，长远利益和眼前利益结合起来。在大数据支持下，精确度量全体员工能力水平成为现实，每个员工怀揣共同价值追求的同时，根据能力大小和敬业精神，每个人都会有一个量身定制的绩效奖励清单，而且是独一无二的。

可能之三：员工的个性化、社会的去中心化与企业文化大数据平台紧密呼应。大数据与互联网，使得企业文化工作可以放在一个数据平台上进行。按照个人定制化时代的基本特征，文化也完全可以量身定制，放在一个数据平台上各取所需，使每个员工都享受企业文化的服务。比如文化宣贯，既可以是全员性的自上而下，也可以是个性化的自下而上。目前国家电投正在开展的“和文化”全员宣贯就是前者，而同时在开展的国家电投“好声音”大赛则是后者。这次好声音大赛，借用网络K歌平台，数百人报名参与，52人入围，287万人次的访问量，42.6万人次的投票，第一名获得3.2万张票，充分展现了网络的影响力，展现了大数据平台的作用。

可能之四：企业文化与意识形态从概念到体系的紧密呼应。当技术跃进时，一批企业死去，一批新企业诞生，企业发展的游戏规则将发生变化。总之，企业竞争会更加激烈，“赢者通吃”的游戏规则使企业规模越来越大，全球化的企业帝国越来越像一个国家，于是企业文化的影响力越来越接近国家意识形态的影响力。企业帝国除了以优质的产品占领市场，同时更重视以强大的精神力量、思想力量和价值标

准去占领用户的思想，统一市场的理念，企业文化也就由管理手段上升为思想治理。

可能之五：企业文化产品与企业物化产品紧密呼应。随着企业文化管理变为思想治理，企业文化产品由附属变为同企业物化产品同样重要，甚至有过之而无不及。由于技术的跃进，社会经济的一体化，人们对精神需求强度的加大，企业文化产品更具独创性，更具艺术性和社会流通性，成为员工的精神象征物，成为文化传播的载体和大使。

可能之六：企业文化与民族传统文化的紧密呼应。人类走得越远，越眷恋本民族的传统文化，就如漂洋过海的游子，走得越远就越思念和眷恋自己的故乡和祖辈。当工业革命一再将人类带向远方，人类就会越来越追忆、眷恋自己的传统文化。工业4.0时代，一方面，企业会更开放，全盘吸纳世界文化，力争成为全球化企业；另一方面，企业也会把传统文化作为企业文化的根脉和基石，从中汲取营养，汲取价值理念和哲学思想。也就是说，工业4.0时代，企业文化与民族传统文化之间有着必然联系。

可能之七：工业4.0时代与新一代企业家紧密呼应。当一些企业死去，一些新经济体、新企业诞生，新时代的企业家随之诞生。历史创造了新的企业，同时也创造了新一代企业家。并且这个时代的企业家作用更显重要和突出。工业4.0时代+企业+企业家，共同构成这一时代的一道亮丽风景。此时，企业家的作用，除了传统意义上寻找潜在市场外，更重要的是成为精神上的领袖，让全体员工看到企业的方向、社会的方向，甚至人类的方向。企业家只有在精神上站到制高点，才算是真正一流的企业家。而技术可能沦为第三位，第二位的是市场，包括潜在市场。

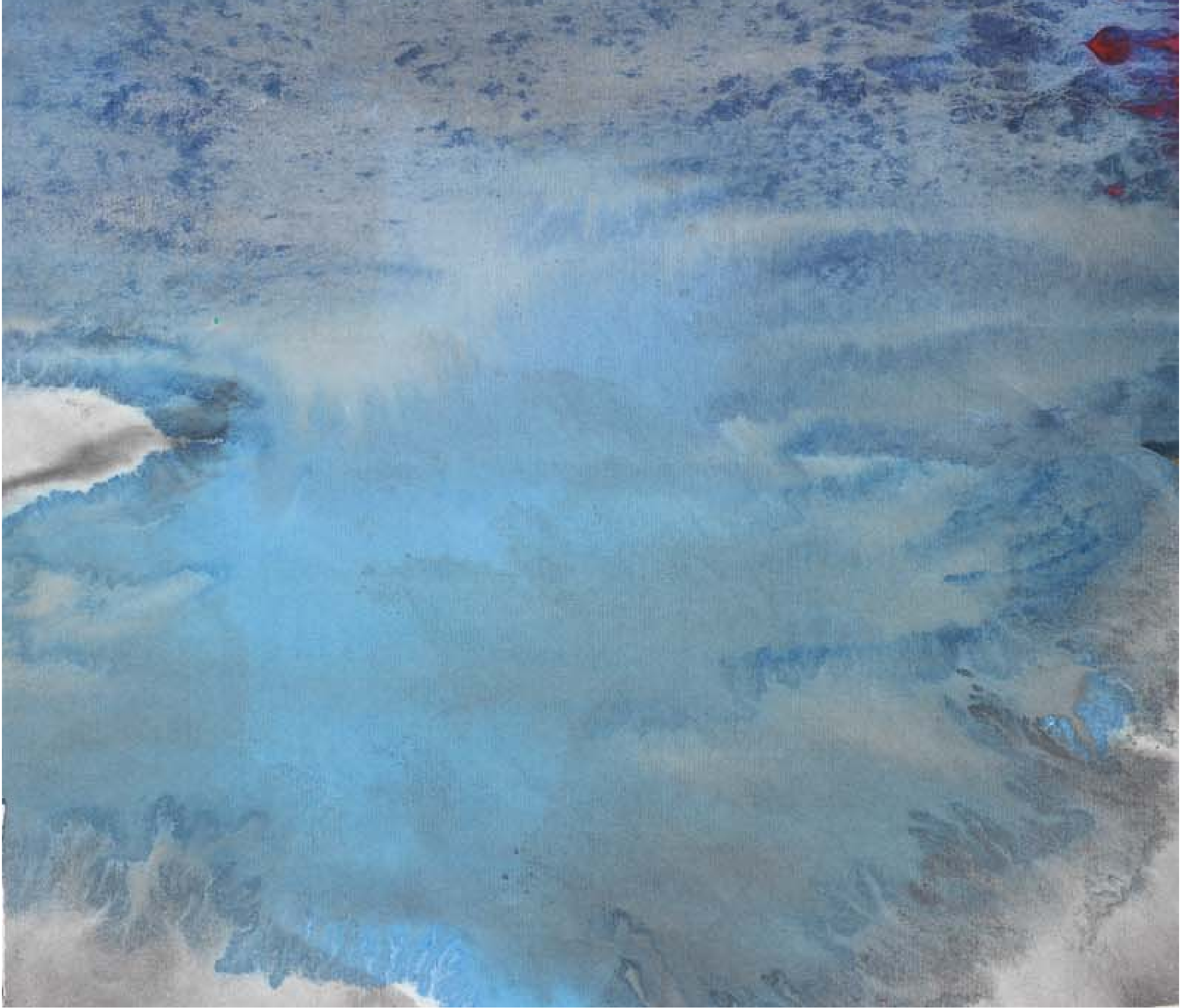
顺应工业4.0时代的趋势，我们需要突破传统企业文化的框架和思维。其核心是在社会经济4.0形态下，企业文化应从整体上有所突破：

从文化管理时代，进入思想治理时代，就是用价值理念的全面觉醒来解决企业所有管理问题。

文化时代

2015年，我从春到秋对本书的梳理，最先是对过往八年的历历在目，之后是从一件件具体工作中抽离出方法工具，更让我体会这三千个日日夜夜的温暖。





当这一切沉寂之后，我发现在事实和方法之上，有一个精灵在飘荡，那就是，最终主宰我们这个时代的，不是技术、金融、信息、资源这些大家耳熟能详的要素，决胜这个时代的是文化。刘慈欣的《三体》，从宇宙空间俯瞰地球，决定小小寰球命运的是宇宙社会学原理，其两大公理是：第一，生存是文明的第一需要；第二，文明不断增长和扩张，但宇宙中的物质总量保持不变。人类恰恰是借助这一理论抓住了三体人的软肋，最终成就了好莱坞式的个人拯救世界的壮举，本质上这是文化观念让人类度过一劫。

今天，大国之争，有政治上的博弈，有经济上的对决，有军事上的竞赛，但超越这一切的是文化价值的较量。华为任正非用28年，由

一个电话交换机的代理商，一跃成为ICT行业的霸主，与思科公司成为世界双雄，是什么原因呢？是任正非的价值理念。中国的哲学思想、毛泽东治国理政的文韬武略深入任正非的骨髓，此谓“中学为体”。他勇敢地将西方管理工具拿来，制度构架、流程再造等等，此谓“西学为用”。于是十六万华为人，也就成了十六万个任正非。华为有十六万个任正非式思想观念的人，于是价值、观念、文化登上了企业管理的峰顶，任正非、华为、华为人也就登上了ICT行业的最顶峰。

我们今天行走世界，制胜的不二法宝，只有文化、观念和价值，今天企业发展已从技术、管理、金融等硬要素逐渐向软要素转变，其中文化已然成为灵魂。换句话说，当今企业已经进入文化时代，这种文化时代与“互联网+”的唱和，可能成就新的企业帝国，我们暂且将这种时代称为企业的大文化时代，或者叫企业的文化大时代。经过如此条分缕析，我对过往十数年的工作，竟有了自豪感和欢喜感。

我们期待，企业管理、企业发展进入一种文化时代，文化管理成为一种可能。

再一次谢谢

感谢王炳华董事长给我机会，使我在国家核电、国家电投已工作了近十年，体会创业的艰辛与愉悦；感谢国家核电、国家电投给了我这个平台，因为同事们的共同努力，打造了“三和文化”、“和文化”品牌；感谢到目前为止十年来三位直接领导：李立金、和自兴与余剑锋，他们的智慧、为人和才华，让我受益匪浅；感谢我们这个小团队，藺明照、钱壮为、夏中书、蒋昊宸、黄先锋、张秋思、戚玥、蔡文娟、张筝等的共同努力和奋斗，也包括国家电投党群工作部的全体同事，才有了这些成果；感谢中信出版社王斌总裁“不急，慢慢打

磨”的叮嘱，中信出版社沈家乐主编、祁明主任给予的具体指导和方案沟通，策划编辑姜艺萍的精益求精；感谢蒋昊宸、赵雪锋两位同事，他们提出问题，我一一作答，并将这些回答变成文字，他们的睿智和勤勉促使我系统深入地思考，不敢有丝毫大意；感谢边心、戴然、刘毅、毕任志等同事，后期做了许多文字上的核对、修订工作；感谢钱壮为、蔡文娟、卢静三位同事校阅了书稿，提出了许多具体修改意见；感谢马璐、魏锁、郭宏波、吴爱红、陈章华、刘伟、张进凤、陈海华、伊廷瑞诸位同仁鼎力支持、悉心呵护；感谢所有朋友、同事对我的褒奖、勉励和鞭策，我的老师蒋志鑫先生特意为本书题写书名，卢君、黄政对书的封面、版式设计提供了他们的观点；我还要感谢我的家人雅秋、天慧，终稿前雅秋逐字逐句校阅，对个别观点和一些语句提出修改意见，三十年读书编辑的功力一朝显现，让我着实一惊，天慧对书的封面表达了她的看法，感谢她们给我的爱、信心和勇气。

感谢生活给了我这一切！

2016年10月改于海阳